

ウズベキスタン共和国
日本人材開発センター・
ビジネス人材育成プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 27 年 6 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
J R
15-064

ウズベキスタン共和国
日本人材開発センター・
ビジネス人材育成プロジェクト
終了時評価調査報告書

平成 27 年 6 月
(2015 年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

目 次

目 次

略語表

評価調査結果要約表（和文・英文）

第1章 背景、目的及び評価手法	1
1-1 背景	1
1-2 目的	1
1-3 評価手法	2
1-4 合同評価チームメンバー	2
第2章 プロジェクトの概要	4
2-1 プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）	4
2-2 プロジェクト期間、対象地域、関係機関	4
2-3 ビジネスコースの概要	4
第3章 実績の確認	6
3-1 投入	6
3-1-1 ウズベキスタン側	6
3-1-2 日本側	6
3-2 活動	7
3-3 アウトプット	7
3-4 プロジェクト目標	10
3-5 上位目標	12
第4章 実施プロセス	15
第5章 評価5項目による評価	18
5-1 妥当性	18
5-2 有効性	19
5-3 効率性	20
5-4 インパクト	22
5-5 持続性	24
第6章 結 論	26
第7章 提言・教訓	27
7-1 提 言	27

7-2 教訓	28
--------	----

付属資料

1. 終了時評価ミニッツ	31
2. UJC の 15 年間の活動実績	73

略 語 表

略語	正式表記	和文・意味
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
BC	Business Course	ビジネスコース
CCI	Chamber of Commerce and Industry	商工会議所
CIS	Commonwealth of Independent States	独立国家共同体
C/P	Counterpart Personnel	カウンターパート
EU	European Union	欧州連合
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GIZ	Deutsche Gesellschaft für Internationale Zusammenarbeit GmbH	ドイツ国際協力公社
GNI	Gross National Income	国内総所得
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JF	Japan Foundation	国際交流基金
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JMP	Junior Management Program	ジュニア・マネジメント・プログラム
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers	青年海外協力隊
KfW	Kreditanstalt für Wiederaufbau	ドイツ復興金融公庫
MFERIT	Ministry of Foreign Economic Relations, Investments, and Trade	対外経済関係・投資・貿易省
MOU	Memorandum of Understanding	覚書
NPO	Non-Profit Organization	非営利組織
OBF	Open Business Forum	オープンビジネスフォーラム
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PMP	Professional Management Program	プロフェッショナル・マネジメント・プログラム
PO	Plan of Operation	活動計画
SC	Specialized Course	専門コース
SME	Small and Medium Enterprise	中小企業
TOT	Training of Trainers	トレーナー養成研修

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
YSC	Young Specialist Course	若手向け専門コース

評価調査結果要約表

1. 案件の概要	
国名：ウズベキスタン共和国	案件名：ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト
分野：人的資源 - 人的資源 - 人的資源一般	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 民間セクターグループ	協力金額（評価時点）：約 5 億円（計画含む）
協力期間	2010.12.01 ～ 2015.11.30
	先方関係機関：対外経済関係・投資・貿易省 (MFERIT)
	日本側協力機関：
	他の関連協力：
<p>1-1 協力の背景と概要</p> <p>ウズベキスタン共和国（以下、「ウズベキスタン」と記す）は、1991年の独立後、市場経済化への漸進的なアプローチを採用した結果、市場経済化を急いだカザフスタンやキルギスなどの近隣国に比較すると、経済の落ち込みは限定的であった。1990年代後半には政府主導の資源開発プロジェクトが進められ、2000年代に入ると、工業生産や輸出が飛躍的に増加した。2008年の世界的な金融危機も乗り切り、GDP成長率は2010年以降毎年8%を超え、1人当たりGNIはUS\$2,040（世銀、2014年）となっている。他方、天然ガスや金などの鉱物資源並びに綿花の輸出が牽引する経済構造は独立直後から変わらず、ウズベキスタン政府は、持続的な経済成長を実現すべく、自動車、繊維、食品加工、化学品などの製造業を戦略分野として設定し、海外の技術ノウハウを導入しつつ、産業の高度化・多角化を進め、過度な資源依存型の経済構造からの脱却を図る方針を掲げている。</p> <p>市場経済において、産業の高度化・多角化を推進するためには、その牽引役となる民間セクターの発展が不可欠であるが、国有企業の民営化が遅れているウズベキスタン経済において、中小企業が重要な経済の担い手となりつつある。中小企業の対GDP比は、31.0%（2000年）から55.8%（2013年）、全体に占める雇用者の割合は49.7%（2000年）から76.7%（2013年）に拡大しており、経済における重要性は年々増している¹。同国の産業高度化・多角化を進めるためには、これら中小企業の成長が鍵となっており、中小企業の経営者や起業家の人材育成を図ることが喫緊の課題となっている。</p> <p>わが国は、①ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成と②ウズベキスタンとわが国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」（2000年12月～2005年11月）を実施し、続いて同プロジェクトのフェーズ2（2005年12月～2010年11月）を実施した。フェーズ2の終了時評価では、ウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）が市場経済化促進に資する人材の育成拠点として現地に定着しており、日本語教育・相互理解促進事業でも成果を挙げていると判断された。一方で、インパクトや持続性を高めるためには、中小企業が直面する多様な課題に対応するためのビジネスコース²の見直しや組織体制の強化などの課題もあることが確認された。</p>	

¹ ウズベキスタン国家統計局ウェブサイト。

² 半年間の主要コースである Professional Management Program (PMP) に加え、経営者・管理職向け、あるいは若手社員向けの短期コースを実施している。

こうした背景の下、ウズベキスタン政府よりプロジェクト継続の要請書が出され、2010年12月に本プロジェクトが開始された。本プロジェクトでは、ビジネスコースを中心とした協力を通じて、ウズベキスタンの市場経済化の担い手となるビジネス人材の輩出とともに、センターの組織体制・財務体制の自立をめざしている。

1-2 協力内容

本プロジェクトは、実質的なビジネスコースの提供と持続的な活動の運営管理を通じて、UJCの持続的な運営体制を確立し、ウズベキスタンの市場経済化に資する人材を輩出することを目的とする。

(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が維持され、発展する。

(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。

(3) 成果：

1. 中小企業のマネジメント改善に資する実質的なビジネスコースがUJCにより持続的に提供される。
2. ビジネスコース等のプログラムが、現地ネットワーク及びリソースを活用して持続的に運営管理される。

(4) 投入（評価時点）

<日本側>総投入額 約5億円

長期専門家派遣	5名
短期専門家派遣	8名
研修員受入	97名（うち43名は渡航費を自己負担）
機材供与	12,685千円
ローカルコスト負担	126,688千円
その他	24,529千円

<相手国側>

カウンターパート配置	UJCウズベキスタン人スタッフ延べ40名
土地・施設提供	UJCスペースの提供（タシケント及びブハラ）
ローカルコスト負担	UJC光熱費（無償資金協力の見返り資金 ³ の活用）

³ 商品援助（円借款及び無償資金協力）によって相手国が購入した商品の売却によって生じる資金。

2. 評価調査団の概要			
調査者	担当分野	氏名	職位
	総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 第二チーム課長
	協力企画	江原 啓二	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 第二チーム 主任調査役
	評価分析	田中 恵理香	グローバルリンクマネジメント株式会社 社会開発部 シニア研究員
調査期間	2015年5月10日～2015年5月27日	評価種類	終了時評価
3. 評価結果の概要			
3-1 実績の確認			
(1) プロジェクト目標： <u>JJC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。</u>			
【指標】			
1. 100人の経営者・管理職を含む2,000人以上のビジネス人材がビジネスコースで毎年育成される。			
2. ウズベキスタンの関係者・関係機関〔PMP修了生、商工会議所（CCI）等〕とのネットワークが強化される。			
3. UJC全体の支出におけるJICA在外強化費の割合が35%になる。			
プロジェクト目標は、ほぼ達成されている。			
指標1：ビジネスコースの参加者は、2014年に1,762人で、目標値を若干下回るが、プロジェクト開始当初より顕著に増加している。			
指標2：PMP修了生のネットワーク活動は、PMP修了生向けにニュースレターが発行され、週1回修了生有志が定期会合を開催するなど、活発に行われている。また、CCIその他の団体と共同でセミナーやフォーラムが開催されるなど、関係機関とのネットワークが強化されている。			
指標3：2014年度のJICA在外事業強化費の負担割合は目標値である35%を達成した。			
(2) 成果			
1) 成果1： <u>中小企業のマネジメント改善に資する実際的なビジネスコースがUJCにより持続的に提供される。</u>			
【指標】			
1. 現地講師がPMP講義時間の80%以上を担当して、PMPが毎年2回実施される。			
2. CCI等との共同でコース、セミナー、イベント、フォーラムが40回開催される。			
3. 受講生/修了生のアンケート/追跡調査における満足度及び実践性の評価の平均が5段階評価の4以上である。			
4. ニーズ調査の結果を踏まえてコースの構成が見直される。			
5. ビジネスコースが現地スタッフによって計画・運営される。			

成果1は達成されている。

指標1：PMPは予定どおり年2回開催され、かつ現地講師の講義割合は平均84.2%となっている。

指標2：CCIなど関連機関と協働で計62のコース、セミナー、イベント、フォーラムが開催された。

指標3：ビジネスコースの満足度は5段階評価中の平均4.6を得ている。

指標4：PMPコースのシラバスと内容は、ビジネス人材のニーズに基づき、毎回改訂されている。その他のコースも、ビジネス人材のニーズに基づき計画されている。

指標5：ビジネスコースはすべて、現地スタッフが日本人ビジネスコース専門家の支援を受けながら計画・運営している。

2) 成果2：ビジネスコース等のプログラムが、現地ネットワーク及びリソースを活用して持続的に運営管理される。

【指標】

1. UJCスタッフにより、収支が事業別会計で整理・分析される。
2. 年間予算計画がUJCスタッフと日本人専門家共同で準備されモニタリングされる。
3. UJC全体及び各セクションの事業方針及び方針を活動に移すための計画がUJCスタッフ自身によって毎年作成される。

成果2は達成されている。

指標1：UJCの財務状況は、各担当スタッフで分担した責任において確認・モニタリングされている。

指標2：UJCの予算計画は、UJC会計担当と日本人専門家により策定されている。

指標3：活動計画は、UJCの各部門で毎年策定されている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：非常に高い

- ・本プロジェクトはウズベキスタンのニーズに合致している。ウズベキスタンでは、市場経済化が進行する一方、ビジネスに関する研修コースを提供している機関は少ない。UJCは実践的なビジネスコースを定期的に開設している主要機関のひとつとなっている。また、UJC分室のあるブハラでは、ビジネスコースを提供している唯一の機関となっている。また、ビジネスコースの内容は、ビジネス人材のニーズを反映したものになっている。
- ・プロジェクトはウズベキスタン政府の政策と合致している。ウズベキスタンの開発政策である「福祉改善戦略2013～2015年」では、優先課題として国家経済の競争力向上と小規模企業・サービスセクターの急速な成長を挙げている。また、ウズベキスタン政府は、登記の円滑化や税の優遇措置などを含む中小企業支援のためのさまざまな政策を導入している。
- ・日本政府のウズベキスタンに対する援助方針である「対ウズベキスタン共和国国別援助方針」では、3つの重点分野のひとつに「市場経済化の促進と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援」が挙げられている。
- ・プロジェクト計画の策定プロセスと内容は妥当である。プロジェクトは、ウズベキスタ

ン日本人材開発センタープロジェクトのフェーズ1とフェーズ2の結果に基づき、形成された。先行する2フェーズにわたるプロジェクトの成果、及び市場経済化の進展状況にかんがみ、本プロジェクトでは、ビジネス人材の育成に重点が置かれている。

- 日本の実施する技術協力プロジェクトとして、日本の経験や強みを取り入れた計画になっている。UJCで実施されるビジネスコースには、日本の企業経営のノウハウと経験が取り入れられている。
- ビジネス人材育成事業は、現地経営人材や起業家をターゲットグループとしており、ウズベキスタン政府が中小企業を重視していることやウズベキスタンの企業の大多数が中小企業であることから、適切であった。

(2) 有効性：高い

- プロジェクト目標の指標はほぼ達成されている。ただし、UJCの財政基盤については、更に強化する必要があると考えられる。
- UJCの支出全体に占めるJICA在外強化費の割合は2014年に35%となり、持続的な運営体制の確立が達成されつつある。ただし、UJCの財務基盤については、更に強化する必要がある。
- アウトプットからプロジェクト目標に至るロジックに関しては、プロジェクト目標達成に必要なアウトプット2点が構成されていることから、適切といえる。

(3) 効率性：高い

- アウトプットの指標は予定どおり達成されている。ビジネスコースの内容は適切に設定されていた。さらにアウトプットを高めていくための留意点として、地方都市での活動の開催、コースで実施している内容をより多くの人に伝達するための教材の製作・出版、日本の中小企業や日本のビジネス環境に関する情報発信などの要望があった。
- 投入からアウトプットまでのロジックは妥当である。アウトプットを達成するために十分な活動とそれに必要な投入が計画、実施された。
- 日本側の投入はほぼ予定どおり適切に実施された。ビジネスコース担当の日本人専門家は専門分野において効率的・効果的に活動を実施した。また本邦研修は、PMP修了生が日本の環境の中で日本的経営を実際に体験する貴重な機会となっている。
- ウズベキスタン側の投入も適切に実施された。十分な数のC/Pや、その他のUJCスタッフを配置した。スタッフの離職は頻繁に起こっているが、多くの場合、速やかに後任者が配置されている。

(4) インパクト：高い

- 上位目標達成の見込みは高い。PMP修了生の多くは、修了後にビジネスを拡大したり新たに始めたりしている。修了生の追跡調査によれば、ビジネスコース修了後に起業した修了生の割合は、27.27%、昇給のあった者が29.37%、昇進した者が23.78%、会社の売上が増加した者が46.85%となっている。また、ビジネスコースの内容は、ニーズを踏まえて適切かつタイムリーに改訂されており、修了生の多くがビジネスコースの効果は高いと考えている。修了生がコースで得た知識やスキルを活用して順調にビジネスを運営していけば、上位目標の指標である新規起業やビジネス拡大に成功する修了生が増えていくことが期待できる。
- プロジェクト目標から上位目標に至るロジックは適切である。プロジェクト目標と上位

目標との間には特に大きな乖離がなく、上位目標はプロジェクト終了後3～5年で達成される見込みである。

- ・ 終了時評価時点で外部条件の影響はみられない。「ウズベキスタンの市場経済化に関する政策」に関して、上位目標達成の阻害要因となり得る大きな変更はない。「UJCの同国での位置づけ」に関しては、今後もUJCは教育NPOとしての法的地位が継続する見込みである。
- ・ 予期していなかったさまざまな正のインパクトがみられる。主な例は以下のとおり。
 - 修了生ネットワークによるビジネスの拡大（修了生の経営する会社が、仕入れ先や契約先として別の修了生の会社と取引を行う。）
 - 修了生以外への裨益効果（PMP修了生による同窓会組織が環境関連団体とセミナーを開催し、UJCのビジネスコースに参加したことのない者とPMP修了生の間でコミュニケーションや交流が広がった。ビジネス界だけでなく、ウズベキスタン政府機関の職員、援助機関の職員、国立大学の研究者らがビジネスコースに参加している。）
 - ウズベキスタン社会へのインパクト（修了生が開発したより付加価値を高めた商品がウズベキスタンの消費市場に導入されている。）
 - ウズベキスタンと日本の相互的便益（PMP修了生の経営する会社が製品販売や機材購入で日本企業と取引を行っている。UJCを訪問する日本の中小企業が増加している。本邦研修を通じ、UJCと日本の大学の間の交流が活発になった。）
 - 修了生の社会貢献（募金活動の呼びかけなど）
- ・ 一般の終了時評価調査では、負のインパクトは確認されなかった。

(5) 持続性：ある程度見込めるが、財政基盤の一層の強化が必要である。

- ・ 政策面での持続性は高い。現行の「福祉改善政策」では、中小企業振興を優先課題としている。また MFERIT は、引き続き中小企業を支援するためのさまざまな方策を実施する方針であり、また、UJC に対する支援も継続する予定である。
- ・ 組織面の持続性は高い。UJC は、ウズベキスタン政府の正式な認証を得た教育 NPO としての法的位置づけを維持している。また、UJC の組織としての実施能力は向上している。必要に応じ日本人専門家の支援を受けつつも現地スタッフを主体とした運営がなされている。スタッフの人員交代が頻繁に起こっているが、多くの場合、後任のスタッフが採用・配置されており、大きな問題は起こっていない。
- ・ 財政面での持続性は、フェーズ2終了時より高まっているが、引き続き強化が必要である。UJC の事業による年間収入は、増加の傾向にある。ただし、UJC の全体予算は、UJC の事業収入のほか、JICA 予算、国際交流基金 (JF) 予算、及び無償資金協力の見返り資金から成っており、UJC の独自収入による財源の比率をより高めていくことが財政面での持続性には必要である。
- ・ 技術面での持続性は高い。ビジネスコースの修了生には、コース在籍中に得た知識やスキルを活用し、キャリア開発に成功し、それぞれのビジネスを拡大している者がいる。ビジネス環境が変化する中で、ビジネスを一層拡大していくためには、引き続きビジネスに関する知識やスキルを習得していくことが不可欠であるため、修了生の一部からは、それぞれのビジネスのニーズに応じたコンサルティングサービスやビジネスに関する情報提供があればよいというコメントがあった。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・十分な活動が計画された結果、成果達成につながった。また成果とプロジェクト目標の関係においても、プロジェクト目標達成に必要な成果2項目が適切に設定された。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・UJC スタッフ、UJC ビジネスコース参加者・修了生の能力とモチベーションが高かった。
- ・先の2フェーズにわたるプロジェクトによりプロジェクト運営の仕組みがある程度確立されていた。さらに、これら先行するプロジェクトの間に、UJC のスタッフのキャパシティが次第に形成されていった。
- ・UJC の15年にわたる活動の間に修了生が増え、同時に修了生同士の交流が活発になっている。PMP 修了生の数が増えるとともに、修了生のネットワークも強化され、修了生同士でビジネスの状況の情報交換をし合い、修了生のキャリアアップの更なる機会拡大につながっている。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

特になし。

(2) 実施プロセスに関すること

ブハラ分室が改装工事のため仮事務所に移転し来館者が減少したが、2016年には改装工事が完了し、ブハラ分室は元の場所に戻れる見込みである。なお、ブハラではビジネスコースを常設していないため、プロジェクト目標や成果達成への影響はなかった。

3-5 結論

プロジェクトは、特に大きな問題なく実施され、期待された成果を挙げている。プロジェクト目標はおおむね達成され、上位目標達成の見込みも高い。妥当性、有効性、効率性、インパクトの評価は高いが、持続性については、財政面で懸念される点が残る。しかしながら、プロジェクト目標はほぼ達成され、全般的な評価も高いことから、プロジェクトは成功裡に終了するものと判断され、予定どおり2015年11月に終了する。

3-6 提言 (UJC に対する提言)

(1) 日本の特性と強みを生かした UJC 運営の強化

今後、現地スタッフ中心の運営体制を引き続き強化する一方で、UJC の方向性として、日本とウズベキスタンによる協力という特性を打ち出すため、日本の特性を生かしたコース内容・活動を提供することの重要性を改めて認識し、それを踏まえた活動内容を策定・実施することが重要である。

(2) 財政基盤の強化

UJC の収入をより強化することが必要である。考えられる方策としては、PMP コースの授業料の見直し、コストシェアによる日本研修の増加、新たな有料サービスの導入などである。有料サービスとしては、有料のセミナーやコンサルティングサービスが考えられる。これら有料サービスについては、料金に見合う質の高いサービスを提供できることが不可

欠である。

(3) 情報提供サービスの拡大

今後は、研修と並び、情報提供サービスをUJCの重要な活動としていくことを検討する。修了生に対し、日本の中小企業やビジネス環境を含むビジネスに関係の情報を提供していくことが求められている。同時に、ウズベキスタンの経済状況やUJC修了生の情報に関するデータベースを構築し、日本企業に対し情報提供することも有効と見込まれる。

(4) 広報活動の推進

上記情報提供サービスに加え、広報活動の強化も望まれる。例えば、ニュースレターやフェイスブックを活用して修了生の成功例を広く一般に伝えることで、ビジネスコースへの応募者の増加にもつながることが期待される。

(5) 関係機関との連携強化

ウズベキスタン民間セクターで同様の活動を行っている団体、例えばCCIや援助機関との連携を強化していくことが望まれる。また、EU、GIZなど、類似の活動を行っている援助機関も出てきている。必要に応じ、研修やセミナーをこれら団体と共同で実施することが、ウズベキスタンの民間セクター活性化に有効と考えられる。

3-7 教訓

技術協力プロジェクトでは、長期にわたり協力を行うことで「資産（アセット）」が形成され、相乗的な効果が発現する場合がある。UJCでは、15年にわたり研修を実施し、現地経営人材の輩出に協力してきた。ビジネスコースの修了生が増えるにつれ、修了生のネットワークが形成・強化されてきている。その結果、修了生数名が共同で会社を営んだり、別の修了生の運営する会社を仕入れ先や契約先とすることで自分の会社の事業を拡大する修了生が出てきたり、といった、いわば修了生の「相乗効果」による成功事例がみられるようになっている。これら成功事例は、長期にわたる協力の成果として、継続的にビジネス人材の育成がなされてきたためといえる。さらに、修了生同士による情報交換やネットワーク、連携なども、長期にわたる協力の重要な効果、あるいは「資産（アセット）」と考えられる。よって、長期の協力から生まれるプロジェクト関係者同士のネットワークの効果を認識し、同ネットワークを強化しつつ、更なるインパクトを創出することを視野に入れて活動を計画することが望ましい。

3-8 フォローアップ状況

本プロジェクト終了後、新たに5年間の技術協力プロジェクト「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」を実施する予定である。

Summary of Terminal Evaluation

I. Outline of the Project	
Country: Republic of Uzbekistan	Project title: Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development
Sector: Human Development	Cooperation Scheme: Technical Cooperation Project
Department in Charge: Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department	Cooperation Amount (At the time of evaluation) : Total: about 500,000,000 yen, including budget for 2015 (1US\$=JPY120.2 as of 20 May 2015)
Cooperation Duration: December 2010 – November 2015	Counterpart organizations: Ministry of Foreign Economic Relations, Investments, and Trade
	Relevant Japanese organizations:
	Relevant assistances:
<p>1-1 Background and Outline of the Project</p> <p>Since its independence, Uzbekistan has been implementing gradual economic reforms with the initiative of government under the strong leadership of the President. As compared to other countries of transitional economy, economic slowdown after independence is not very significant but the economic reforms are still delayed. To assist Uzbekistan in two aspects, namely, human resources development for market-oriented economy and promotion of mutual understanding and friendship relations between Uzbekistan and Japan, JICA implemented technical cooperation projects “Uzbekistan-Japan Center for Human Development” (Phase 1: December 2000 – November 2005, Phase 2: December 2005 – November 2010). The terminal evaluation of Phase 2 confirmed that UJC has been established as a center for human resources development which contributed to market-oriented economy, and that activities of Japanese language and mutual understanding produced favorable benefit. On the other hand, it is pointed out that, to enhance impact and sustainability, review of business course and further strengthening of organization are necessary to respond to the diversified needs of small and medium scale business.</p> <p>With this backdrop, the Uzbekistan government issued a request to continue the project, and the after ex-ante evaluation in May 2010, this project was launched. In this phase, the Project is implemented with a focus on business course and it is aimed to produce business human resources who will contribute to market-oriented economy as well as to establish sustainable organizational and financial foundation of UJC.</p>	
<p>1-2 Contents of Cooperation</p> <p>(1) 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 the country and Japan.</p> <p>(2) 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.</p>	

(3) Outputs:

Output 1: The practical business courses that contribute to improve management of SMEs in Uzbekistan are continuously provided by UJC.

Output 2: Programs of UJC can be sustainably operated and managed by using network and local resources.

(4) Inputs

Japanese side

Equipment: 12,685,000 yen

Long-term Expert 5 Short-term Expert: 8

Trainees received: 97 (43 dispatched with air fare born by themselves) Local Cost: 24,529,000 yen

Uzbek side

Counterpart 40 Office space for UJC

Utility charges (allocated by counterpart fund of Japanese grant aid)

II. Evaluation Team

Members of Evaluation Team	1. Mr. Akihisa Tanaka	Director, Team 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	2. Mr. Keiji Ehara	Deputy Director, Team 2, Private Sector Development Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
	3. Ms. Erika Tanaka	Senior Researcher, Global Link Management, Inc.
Period of Evaluation	10 May 2015 – 27 May 2015	Type of Evaluation: Terminal Evaluation

III. Evaluation

3-1 Project Performance

(1) Project purpose

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.

(Indicators)

1. At least 2,000 business persons including 100 company executives are trained annually.
2. Network with relevant people and organization(s) in Uzbekistan (such as graduates of PMP and CCI) are strengthened.
3. Maximum 35% of total UJC expenditure is covered by JICA local operation cost.

The Project Purpose is almost achieved.

- The total number of business persons participating in business courses is 1762 in 2014, slightly lower than the target level. However, the number of participants is remarkably increased from 1272 in 2011. (Indicator 1)
- The network of PMP graduates are formulated. For example. newsletters are issued for PMP graduates and regular meeting is held among some of graduates voluntarily once a week. Seminars and forums are organized in collaboration with CCI and other organizations (Indicator 2)
- The ratio of JICA local operation in total UJC expenditure is 35% in 2014. The total revenue and

expenditure of UJC account are increasing. (Indicator 3)

(2) Output

Output 1: The practical business courses that contribute to improve management of SMEs in Uzbekistan are continuously provided by UJC.

(Indicators)

1. PMP is conducted twice annually with local lecturers taking charge of more than 80% of total teaching hours for PMP.
2. Courses, seminars, events and forum organized by the collaboration with CCI and others reach 40 times.
3. The average rates of satisfaction and perceived practicality of participants are 4.0 or over (5.0 scale) in the questionnaire or survey.
4. Business Course is improved as a result of review based on needs survey.
5. The Business Course is planned and operated by local staff.

Indicators for Output 1 are achieved.

- PMP is conducted twice every year as planned. The average ratio of lectures conducted by local lecturers is 84.2%. (Indicator 1)
- A total of 62 courses, seminars, events and forum were organized in collaboration with CCI and other organizations. UJC and CCI are examining how to conduct collaborative activities given the changing environment of UJC. (Indicator 2)
- The average scores of satisfaction evaluated by participants is 4.6.(Indicator 3)
- In PMP courses, the syllabus and contents are revised each time according to the needs of business persons. Other courses are also formulated based on the needs of the business persons. (Indicator 4)
- All the business courses are planned and operated by local staff with support by Japanese experts of business course. (Indicator 5)

Output 2: System and programs of UJC can be sustainably operated and managed by using network and local resources.

(Indicators)

1. Balance of revenue and expenditure is checked and analyzed by the program-based accounting by UJC staff.
- 2 Annual UJC budget plan is prepared and monitored jointly by UJC staff and Japanese experts.
3. Management policy paper for UJC and each section (BC, JL, MU), and Action Plan to realize the policy are prepared by UJC staff themselves every year.

The indicators of Output 2 are achieved.

- The financial status of UJC is checked and monitored by UJC staff based on the responsibility assigned to each staff member in charge. (Indicator 1)
- The budget plan is formulated by UJC accountant and Japanese experts. The record of local cost is submitted every quarter to JICA Office. (Indicator 2)
- Activity plan is formulated in each section of UJC every year. The latest plan is discussed and authorized at JCC held in January 2015. (Indicator 3)

(3) Overall Goal

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 the country and Japan.

(Indicators)

1. Ratio of UJC Business Course graduates who started, developed, or expanded own business increases.
2. Overall structure and curriculum of Business Course are updated according to the needs of target population.

Overall Goal is being achieved.

- According to the questionnaire survey, those who started their own business after PMP account for 27.27%. Those who had salary increase account for 29.3%, those who had promotion for 23.78%, and those whose company increased sales for 46.85%, respectively. (Indicator 1)
- The course contents and syllabus of business course are constantly reviewed and revised. For example, in PMP new topics, such as conflict resolution were introduced. (Indicator 2)

3-2 Summary of Evaluation Results

(1) Relevance

The relevance of the Project is very high.

- The project is consistent with the needs of Uzbek society and the target group. In spite of development of market economy, apart from courses at universities, UJC is virtually the only established center that regularly and continuously offers practical business courses. UJC is the only public institute that offers Japanese language course in Uzbekistan, except for universities. In Bukhara, there is no other institute that provides business courses. The contents of business course are consistent with the needs of business persons.
- The Project is consistent with the Uzbek government policy. "Welfare Improvement Strategy of the Republic of Uzbekistan for 2013-2015" names increased competitiveness of national economy and rapid growth of the small businesses and services' sector as priorities in national economic policy. Also the Uzbek government is introducing various policies to support SMEs, including facilitation of registration and favorable tax conditions.
- In Japanese assistance policy toward Uzbekistan and the country rolling plan, "promotion of market economy and human resources development/institutional building for promotion of economy and industry" is one of three pillars of assistance.
- The project is appropriately designed. Based on the results of the project activities of the Project for Uzbekistan-Japan Center for Human Development Phase 1 and Phase 2, the plan of this Project was appropriately formulated. To develop the Project further after the previous ones and to respond better to the needs of market economy, the focus was placed on the capacity development of business persons.
- Project is designed, taking Japanese technical advantage into consideration. Japanese know-how and experiences of business management are incorporated in business course.
- Target group is appropriately selected. In terms of capacity development of business persons, entrepreneurs are adequate target group as Uzbek government places importance in growth of SMEs and the majority of businesses are SMEs.

(2) Effectiveness

Effectiveness is high.

- The Indicators of Project Purpose are almost achieved. UJC is highly recognized organization in Uzbekistan. During the terminal evaluation, the Minister of MFERIT commented that three activities of UJC, i.e., business course, Japanese language, and mutual understanding, have contributed to mutual development between Uzbekistan and Japan. It is still necessary to further consolidate the financial basis of UJC.
- The ratio of JICA local operation in total UJC expenditure is 35% in 2014, and the total revenue and expenditure of UJC account are increasing. Therefore, the establishment of a sustainable management system is being achieved. On the other hand, there still exists some concern in financial aspect.
- The logic from Output to Project Purpose is appropriate. Necessary two Outputs are designed to achieve the Project Purpose.

(3) Efficiency

Efficiency is high.

- Indicators of both Output 1 & 2 are achieved as expected. To further expand the outputs, several suggestions are made by those interviewed; for example, to expand activities in regions other than Tashkent, to publish materials to disseminate the training contents to more people, and to disseminate information about Japanese SMEs and business environment in Japan.
- Logic between inputs and outputs are appropriate. Sufficient activities are designed and implemented to produce Outputs. Also sufficient inputs are planned and implemented to produce Outputs.
- Japanese inputs are implemented appropriately. Japanese experts in charge of business course efficiently and effectively implement activities of their specialized area. Activities for Japanese and mutual understanding are well managed by experts dispatched by JF (Japan Foundation). In Bukhara, JOCV in youth activity sometimes collaborate with the Project, which brings favorable results to UJC. For example, students at nearby schools participate in events of mutual understanding events Training in Japan functions as a good opportunity for PMP graduates to get practical experience of Japanese management in actual environment.
- Uzbek inputs are also implemented appropriately. Sufficient number of C/Ps and other UJC staff are assigned. Staff turnover takes place quite often. In most cases, the position was fulfilled quite soon without major problem. In Bukhara, UJC is located in temporary office due to renovation work, which affected implementation of activities for a while.

(4) Impact

Impact is high.

- Overall Goal is likely to be achieved. Many of UJC PMP course graduates started or expanded their own business. As for Indicator 2, business courses has been updated timely and appropriately so far with active involvement of Uzbek staff. Most of business course graduates consider that the benefit of business course is high. As most graduates consider that their capacity has been improved, it is likely that more graduates will have success in starting and expanding business by continuously utilizing acquired knowledge and skills.
- Logic from Project Purpose and Overall Goal is appropriate. Project Purpose and Overall Goal is logically related without major gap and Overall Goal is likely to be achieved three to five year after the project

completion.

- There is not influence of Important Assumptions at the time of the terminal evaluation. There are no major changes affecting the Project in Uzbekistan's policy toward market economy. UJC is likely to remain as a registered NPO for education.
- A variety of unexpected positive impacts are pointed out. The followings are some of examples.
 - Business expansion through network of business courses graduates, especially PMP (Companies operated by graduates find suppliers and other contractors among companies run by other graduates.)
 - Benefit for those other than business course graduates (PMP graduates' alumni club (A-Club) held a seminar in collaboration with an environmental organization in 2014. This promoted communications and interaction between PMP graduates and those who did not participate in UJC business course. Participants of PMP is diversified, including those other than business society, for example, official at Uzbek government, official at development agency, academician at national university, among others.)
 - Benefit to Uzbekistan society (More value-added products developed by graduates are favorably accepted by Uzbek society)
 - Reciprocal benefit between Uzbekistan and Japan (A Company owned by PMP graduates imported machines from Japanese company. Another company operated by a graduate exports their products to Japan. UJC have more visitors of Japanese SMEs than before. Through training in Japan, close relationship is created between some of Japanese universities and UJC.
 - Social contribution by graduates (Graduates of PMP call for donation and other social contribution activities)
- No negative impacts have been observed so far.

(5) Sustainability

Sustainability is generally high although it is still necessary to strengthen financial foundation.

- In policy aspect, sustainability is high. Current policy paper ("Welfare Improvement Strategy" 2013-2015) states the priority in growth of SMEs. According to interview, it is likely that MFERIT continuously support SMEs and support by MFERIT to UJC is likely to continue.
- Organizational sustainability is high. It is likely that UJC remains as educational NPO. In addition, the institutional capacity of implementation and coordination of UJC is improving. UJC is operated mainly by local staff without major problem though sometimes support by Japanese experts is necessary. Turnover of UJC staff is rather frequent but the position is replaced without major problems in most cases.
- Financial sustainability is gradually strengthening but further improvement is still necessary. The tendency is that the annual income of UJC is increasing. In addition to the income through UJC activities, the budget of UJC include JICA budget, JF budget, and counterpart fund through grant aid. However, it is necessary to strengthen the financial basis of UJC with more share of UJC's own income. Tuition of UJC courses is major income source of UJC. Reexamining tuition may be one solution to increase income but careful consideration is necessary so that tuition raise will not affect application.
- Technical sustainability is high in general. Graduates of business courses are successfully developing their career, utilizing the knowledge and skills acquired during the course. Some of them hope that it may be helpful if UJC provides consulting services specifically targeted to their own business needs.

3-3 Factors promoting better sustainability and impact

(1) Factors concerning to Planning

- As a result that sufficient activity was planned, it was led to the outcome achieved. Also in the relationship between the outcomes and the project objectives, two outcomes that required for the project goals have been properly set.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

- The capacity and motivation of local staff was high.
- The project management system was established quite well after two phases of UJC project. Also the capacity of UJC staff has been gradually improved through previous projects.
- The number of graduates has been increased during fifteen years' operation of UJC and their interaction and the network of graduates is strengthened. This further facilitates career development of the graduates as graduates can exchange information on their current businesses.

3-4 Factors inhibiting better sustainability and impact

(1) Factors concerning to Planning

Nothing special.

(2) Factors concerning to the Implementation Process

- The office of UJC Bukhara Branch was moved to another place in the University campus. This moving of the office affected activities, for example, affecting the number of visitors. UJC Bukhara Branch is planned to be back in the previous office in 2016. Anyhow, since there are no regular business courses in Bukhara, it had no impact on the project goals and outcomes achieved.

3-5 Conclusion

The Project was implemented without major problem and produced Outputs as planned. Project Purpose is achieved and Overall Goal is likely to be achieved. The evaluation of Relevance, Effectiveness, Efficiency, and Impact is high. As for sustainability, there still exists some concern in financial aspect. Nevertheless, as Project Purpose is achieved and overall evaluation is high, it is concluded that the Project is successful. Therefore the Project will be completed in November 2015 as planned.

3-6 Recommendations (Recommendations to UJC)

1. Improvement of UJC operation with characteristics and strength of Japan

As management system of UJC is being steadily established through the fifteen years' of cooperation, at present, it is necessary to recognize that the importance and comparative advantage of UJC is to provide the original contents made in Japan.

2. Strengthening of financial foundation

It is recommended to take measures to further strengthen the revenue of UJC. Possible solutions are; to review tuition of PMP, to hold more cost-share trainings in Japan, and to introduce new services with charges, for example, charged seminars and consulting services. In regard to seminars and consultation with charges, it is important to provide quality services worth paying.

3. Expansion of information services

In parallel to training, information services will be important activity of UJC. It is desired that UJC provide graduates with business information, including information about Japanese SMEs and business environment in Japan. At the same time, providing information about Uzbekistan economic situations and UJC graduates, through establishing a database for those information, may be useful for Japanese companies.

4. Expansion of public relations activities

In addition to information services above mentioned, public relations activities are desired. For example, presenting successful graduates to general public through newsletters and Facebook will lead to increase of applicants.

5. Strengthening collaboration with related organizations

It is recommended to have more close communication with development agencies conducting similar activities in business sector and Uzbek organizations such as CCI. It may be effective to conduct training or seminar in collaboration with these organizations if necessary.

3-7 Lessons Learned

In some technical cooperation projects, outputs are produced when cooperation is implemented for a long time. In this cooperation, UJC have conducted training courses and produced business persons for fifteen years. The increase of business course graduates expanded the network of graduates. As a result, some graduates jointly operate a company and some graduates expand their businesses through suppliers and contractors where another graduates work. In this case, it can be said that the major output of cooperation has been continuous capacity development of business persons. In addition, information of graduates and networks and interactions of these graduates are also considered as the important outputs, rather better to say as “assets”, of the long-term cooperation. Therefore, recognizing the effect of the network among project stakeholders comes from long term cooperation, it is desirable to plan the project framework and activities for strengthening the network and creating a further impact.

3-8 Follow-up

After completion of this project, it is a newly planned a five-year technical cooperation "Project for Capacity Development of Business Persons and Networking through Uzbekistan-Japan Center for Human Resources Development".

第1章 背景、目的及び評価手法

1-1 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下、政府主導の段階的な経済改革を実施してきている。他の旧ソ連諸国と比較して、独立後の経済の落ち込みは小規模であったが、改革の進捗は遅々としたものである。このため、非効率的な旧態依然の産業構造が継続しており、直接投資の額も国民1人当たりで見ると、CIS（独立国家共同体）諸国で最低の水準である。

わが国は、①ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成、及び、②ウズベキスタンとわ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」を2000年12月から2005年11月の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、さまざまな学習者のレベルに応じた日本語教育事業、一般市民を対象として相互理解促進事業を実施した。3事業ともに参加者の満足度も高く、着実に実績を積み上げ、特にビジネスコース（Business Course：BC）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。また、より効率的・効果的に事業を実施し一層のインパクトを生んでいくことをめざし、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、「フェーズ2プロジェクト」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きた。

上記の経緯を受けて、ウズベキスタン政府より“ポストフェーズ2”として現行プロジェクトの継続実施を希望する要請書（「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」）が提出され、2010年5月に事前調査を実施し、新規プロジェクトの妥当性と実現可能性を確認するとともにその基本的な枠組みについて先方政府と基本合意し、本プロジェクトが開始された。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的としている。この目的達成に向け、UJCにおけるウズベキスタン中小企業の経営改善に資する実践的なBCの継続的な提供、ネットワーク及び現地リソースの活用による自立的運営が可能な体制及び事業内容の整備、の2つの分野で支援を行うこととなった。ウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省（Ministry of Foreign Economic Relations, Investments, and Trade：MFERIT）をカウンターパート（C/P）機関として、2010年12月から2015年11月までの5年間の予定で実施されている。

プロジェクト開始から4年半が経過し、プロジェクト目標及び成果の達成度を確認し、評価5項目の観点からプロジェクトを評価することを目的とし、今般、終了時評価を実施することとなった。

1-2 目的

プロジェクトの活動実績、実施プロセスの検証並びに評価5項目による分析を通じ、目標及び成果の達成度を確認する。

1-3 評価手法

評価は、①プロジェクトの達成度、②実施プロセス、③5項目評価、の3つの観点から行う。

(1) プロジェクトの達成度

プロジェクトの達成度は、投入、並びに成果、プロジェクト目標、上位目標の指標達成度から評価する。

(2) 実施プロセス

実施プロセスを、プロジェクトのマネジメントシステム、コミュニケーション、ターゲットグループの参加状況などの観点から評価する。またそれらの観点から評価することにより、プロジェクト進捗の貢献要因と阻害要因を分析する。

(3) 5項目評価

以下の5項目の観点でプロジェクトを評価する。

1) 妥当性

プロジェクトの目標は、受益者のニーズと合致しているか、問題や課題の解決策としてプロジェクトのアプローチは適切か、相手国の政策や日本の援助政策との整合性はあるかなどの、正当性や必要性を問う。

2) 有効性

主にプロジェクトの実施によって、プロジェクトの目標が達成され、受益者や対象社会に便益がもたらされているかなどを問う。

3) 効率性

主にプロジェクトの投入と成果の関係に着目し、投入した資源が効果的に活用されているかなどを問う。

4) インパクト

プロジェクトの実施によってもたらされる、正・負の変化を問う。直接・間接の効果、予測した・しなかった効果を含む。

5) 持続性

プロジェクトで生まれた効果が、協力終了後も持続しているかを問う。

1-4 合同評価チームメンバー

<ウズベキスタン側>

氏名	職位
Mr. Salombek Khabibullaev	Co-Director, UJC
Ms. Gulmira Ibragimova	Coordinator/Accountant, UJC

<日本側>

分野	氏名	所属
団長／総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 第二チーム課長
協力企画	江原 啓二	JICA 産業開発・公共政策部 民間セクターグループ 第二チーム 主任調査役
評価分析	田中 恵理香	グローバルリンクマネジメント株式会社 社会開発部 シニア研究員

第2章 プロジェクトの概要

2-1 プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM)

PDM〔2014年1月24日の合同調整委員会（JCC）で改訂・承認〕は、巻末付属資料1に添付の合同評価レポート Annex 2を参照。PDMの主要要素である、上位目標、プロジェクト目標、アウトプット⁴は、以下のとおり。

(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が維持され、発展する。

(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。

(3) アウトプット：

1. 中小企業のマネジメント改善に資する実際的なビジネスコースがUJCにより持続的に提供される。
2. ビジネスコース等のプログラムが、現地ネットワーク及びリソースを活用して持続的に運営管理される。

2-2 プロジェクト期間、対象地域、関係機関

(1) プロジェクト期間

2010年12月1日～2015年11月30日（5年間）

(2) 主なターゲットグループ

UJCスタッフ、民間企業の経営者、起業家

(3) プロジェクトサイト

ウズベキスタン日本人材開発センター（タシケント）

(4) ウズベキスタン側実施機関

対外経済関係・投資・貿易省（MRERIT）

2-3 ビジネスコースの概要

終了時評価時点でUJCが実施中のビジネスコース、セミナー、プログラム等には、以下のよ

⁴ 一般的な「成果」と区別するため、PDMの成果（Output）レベルを指す場合は、「アウトプット」と表記する。

うな種類がある。

(1) 研修コース

- ・プロフェッショナル・マネジメント・プログラム (Professional Management Program : PMP) : 6カ月の長期コース。ビジネス人材育成のUJCの中心的な存在としてのコース。各期間とも昼間と夜間の2コースがある。
- ・専門コース (Specialized Course : SC) : 経営者レベル向け短期コース (旧称「Bコース」)
- ・若手向け専門コース (Young Specialist Course : YSC) : 実務者レベル向け短期コース (旧称「ジュニア・マネジメント・プログラム」)
- ・企業研修 : 特定企業向けオーダーメイド研修。以前は「Bコース」の一部として実施。
- ・地方セミナー : タシケント以外の地方で実施。旧称「Dコース」。セミナーの一種として実施。
- ・トレーナー養成 (Training of Trainers : TOT) : 現地講師養成のため実施。

(2) セミナー

- ・オープンビジネスフォーラム (Open Business Forum : OBF) : ウズベキスタン・日本の関係強化を目的に開催。
- ・UJCフォーラム : 日本の有識者を講師として実施。
- ・オープンセミナー : 若手対象に開催。

第3章 実績の確認

実績は以下のとおりである。なお、2000年開始の「ウズベキスタン日本人材開発センター(UJC)プロジェクト(フェーズ1)」からの実績を巻末の付属資料2にまとめた。

3-1 投入

ウズベキスタン側・日本側とも、予定どおりの投入を実施した。プロジェクト開始の2010年12月から2015年4月までの投入は以下のとおり。

3-1-1 ウズベキスタン側

(1) カウンターパート(C/P)の配置

ウズベキスタン側は、共同所長⁵、業務調整/会計担当、ビジネスコース・コーディネーター、研修講師、総務スタッフを含む人材を予定どおり配置した。詳細は巻末付属資料1に添付の合同評価レポート Annex 3 を参照。

(2) 業務費

ウズベキスタン側の資機材提供と予算執行は予定どおり実行された。

(3) 事務所・施設

タシケント市内の国際ビジネスセンター内のUJCのスペースは、ウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省(MFERIT)から無償で提供されている。UJCブハラ分室のスペースも、改装期間中の臨時事務所を含みウズベキスタン側の費用負担により提供されている。共益費を含めた施設の費用は、年間約30万ドル相当と見積もられている⁶。うち共益費は、無償資金協力の見返り資金が充当されている。

3-1-2 日本側

(1) 専門家派遣

合計5名の長期専門家と8名の短期専門家が派遣された。詳細は、巻末の合同評価レポート Annex 4 を参照。

(2) 本邦研修

合計97名の本邦研修員受入れがあった。プロフェッショナル・マネジメント・プログラム(PMP)コースを優秀な成績で修了した者は、全額JICAの負担で本邦研修に派遣された。さらに、43名が、渡航費用を本人の負担で派遣された。このほか、UJCのスタッフのなかから全額日本の費用負担で本邦研修に派遣された者がいる。詳細は、巻末の合同評価レポート Annex 5 を参照。

⁵ UJCでは、ウズベキスタン、日本の双方の「共同所長」により運営する体制となっている。ウズベキスタン側はMFERIT職員の出向者、日本側はチーフアドバイザーが共同所長となっている。

⁶ 国際ビジネスセンターはMFERITが所有し、公的機関や一般企業に賃貸している。この金額には、無償でUJCに提供されているスペースを賃貸した場合の想定賃料を含む。

(3) 機材供与

機材供与は予定どおり行われた。詳細は、巻末の合同評価レポート Annex 6 を参照。

(4) 活動費

プロジェクト活動費など必要な経費は予定どおり支出された。

3-2 活動

プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) ・活動計画 (PO) に基づき、予定どおり活動が実施された。

3-3 アウトプット

PDM に記載のアウトプットは、達成されたと判断される。詳細は以下のとおりである。

- (1) アウトプット 1 : 中小企業のマネジメント改善に資する実質的なビジネスコースが UJC により継続的に提供される。

指標
1. 現地講師が PMP 講義時間の 85%以上を担当して、PMP が毎年 2 回実施される。
2. 商工会議所 (Chamber of Commerce and Industry : CCI) 等との共同でコース、セミナー、イベント、フォーラムが 40 回開催される。
3. 受講生 / 修了生のアンケート / 追跡調査における満足度及び実践性の評価の平均が 5 段階評価の 4 以上である。
4. ニーズ調査の結果を踏まえてコースの構成が見直される。
5. ビジネスコースが現地スタッフによって計画・運営される。

< 指標 1 >

PMP は予定どおり、年 2 回開催されている。終了時評価時点で、9 コース (PMP-16 ~ PMP-24) が完了し、PMP-25 が開始されたところである。詳細は以下の表のとおり。

表 3-1 プロジェクトで実施した PMP

PMP コース	期間	修了者数 (昼間 / 夜間)
PMP-16	2010.9.13 - 2011.3.18	67 (34/33)
PMP-17	2011. 3. 21 - 2011.9.16	66 (33/33)
PMP-18	2011.9.19 - 2012.3.16	64 (29/35)
PMP-19	2012.3.19 - 2012.9.14	55 (25/30)
PMP-20	2012.9.17 - 2013.3.15	47 (21/26)
PMP-21	2013.3.25 - 2013.9.28	45 (18/27)
PMP-22	2013.10.7 - 2014.4.4	49 (23/26)
PMP-23	2014.4.14 - 2014.10.3	52 (24/28)

PMP-24	2014.10.13 – 2015.4.7	50(19/31)
合計(人)		495(226/269)

現地講師が担当した科目の割合は平均 84.2%である。詳細は以下の表のとおり。

表 3 – 2 PMP で現地講師が担当した科目

PMP コース	現地講師が担当した科目数	全体科目数	現地講師が担当した科目の割合 (%)
PMP-16	16	19	84.2
PMP-17	15	19	78.9
PMP-18	16	19	84.2
PMP-19	17	20	85.0
PMP-20	16	19	84.2
PMP-21	14	17	82.4
PMP-22	15	18	83.3
PMP-23	15	17	88.2
PMP-24	14	16	87.5
合計	138	164	84.2 (平均値)

<指標 2>

商工会議所 (CCI) その他関連機関との共同により計 62 のコース、セミナー、イベント、フォーラムが開催された。詳細は、以下の表のとおり。CCI で開催するセミナーを UJC の講師が担当したこともある。

表 3 – 3 プロジェクトと他の機関との共同で開催されたセミナー等 (2015 年 4 月現在)

セミナー	年度	共同した主な機関	セミナー等の数	参加者数
地方セミナー (有料、平日)	2010	CCI、その他地方組織	3	44
	2011		1	14
地方セミナー (無料、平日)	2011		17	775
地方セミナー (無料、週末)	2012		4	112
	2013		7	313
	2014		4	173
	2015		1	34

オープンビジネス フォーラム (OBF)	2011	CCI、JICA、JETRO、民 間企業	1	102
	2012		1	149
	2013		1	90
	2014		1	85
UJC フォーラム	2012	ウズベキスタン銀行組 合、JICA ほか	3	80
	2013		7	277
その他のビジネス セミナー (無料)	2013	CCI、A-Club、国立大学	9	261
	2014		2	80

<指標 3 >

参加者の満足度につき、プロジェクトでアンケートにより調査を行った。満足度の評価の平均は5段階評価中の4.6である。詳細は以下の表のとおり。

表 3-4 プログラム参加者の平均満足度

	PMP	SC	YSC	地方セミナー
2013年10月～2014年3月	4.6	4.7	4.8	-
2014年4月～2014年9月	4.5	4.3	4.5	4.7
2014年10月～2015年3月	4.6	4.8	4.8	4.8
平均値	4.6			

<指標 4 >

PMP コースのシラバスと内容は、ビジネス人材のニーズに基づき、毎回改訂されている。PMP コースの実施中にも、参加者の要望や意見をくみ取り、随時改訂している。その他のコースも、ビジネス人材のニーズに基づき計画されている。

<指標 5 >

ビジネスコース (BC) はすべて、現地スタッフが日本人 BC 専門家の支援を受けながら計画・運営している。プロジェクト期間を通じて BC に携わるウズベキスタン人スタッフの能力が向上した。

さらに、アウトプット 1 の活動の結果、以下の成果が認められる。

- ・コストシェア日本研修の期間中に、ウズベキスタンと日本のビジネスの機会を拡大するため、日本の中小企業に対してウズベキスタンのビジネスの現状について発表するセミナーを実施した。
- ・UJC において聴覚障害者のためのコンピュータ研修コースが実施されている。終了時評価時点で合計 376 人が受講した。
- ・コースに満足している参加者が多く、修了後に別のコースを受講する「リピーター」が増

加している。

- (2) アウトプット2：ビジネスコース等のプログラムが、現地ネットワーク及びリソースを活用して持続的に運営管理される。

指標
1. UJC スタッフにより、収支が事業別会計で整理・分析される。 2. 年間予算計画が UJC スタッフと日本人専門家共同で準備されモニタリングされる。 3. UJC 全体及び各セクションの事業方針及び方針を活動に移すための計画が UJC スタッフ自身によって毎年作成される。

< 指標 1 >

UJC の財務状況は、各担当スタッフで分担した責任において確認・モニタリングされている。

< 指標 2 >

UJC の予算計画は、UJC 会計担当と日本人専門家により策定されている。現地業務費の記録は四半期ごとに JICA 事務所に提出されている。

< 指標 3 >

活動計画は、UJC の各部門で毎年策定されている。最新の活動計画は、2015 年 1 月の JCC で検討され承認された。

3-4 プロジェクト目標

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。

指標
1. 100 人の経営者・管理職を含む 2,000 人以上のビジネス人材がビジネスコースで毎年育成される。 2. ウズベキスタンの関係者・関係機関(PMP 修了生、CCI 等)とのネットワークが強化される。 3. UJC 全体の支出における JICA 在外強化費の割合が 35%になる。

< 指標 1 >

ビジネスコースの参加者は、2013 年に目標値の 2,000 人に迫る 1,972 人だったが、2014 年に 1,762 人で、目標値を若干下回る⁷。しかしながら、2011 年には参加者が 1,272 人であったので、顕

⁷ ウズベキスタンでは、出席者が 100 人を超える会合（セミナー、研修を含む）には届け出が必要となることから、効率的な運営のため大規模なイベントはあまり頻繁には開催しなかったことが、参加者数合計に影響している可能性がある。また、結果的に目標値にほぼ近い人数を達成したものの、目標値の設定根拠があまり明確でなかった。

著に増加しているといえる。詳細は以下の表のとおり。

表 3-5 プロジェクトで実施したコース・セミナーの研修生・参加者数

	2011	2012	2013	2014
PMP	130	102	94	102
BC/SC	197	222	202	309
JMP/YSC	42	30	108	190
地方セミナー	789	112	313	173
企業研修	-	106	22	-
TOT	12	11	-	13
オープンビジネスフォーラム	102	149	90	85
相互オープンセミナー	-	590	611	647
UJC フォーラム	-	80	277	-
その他のビジネスセミナー	-	-	261	243
合計（人）	1,272	1,402	1,978	17,62

注) 1. PMP-16 は 2010 年度に実施、修了生は 67 人。

2. JMP = Junior Management Program ; ジュニア・マネジメント・プログラム

各コースの参加者でどの程度が経営者・管理職であったかは明確でない。プロジェクトで実施したビジネスコース参加者の追跡調査⁸では、調査対象者の 44.06%が事業主か経営陣であった。

<指標 2>

PMP 修了生のネットワークは、以下のとおり強化されている。

- ・ PMP 修了生の間でフェイスブックが立上げられ、活発に利用されている。
- ・ UJC ビジネスコース・コーディネーターが調整し PMP 修了生向けにニュースレターが発行されている。
- ・ 一部の修了生有志が週 1 回定期会合を開催している。
- ・ 修了生のひとりが経営する「ブックカフェ」やその他の場所に集まり、情報交換を行っている。

関係機関とのネットワークに関しては、先に表 3-3 に示したとおり、CCI その他の団体と共同でセミナーやフォーラムが開催されている。また、プロジェクトでは、ドイツ国際協力公社 (GIZ) や欧州連合 (EU) など、類似のプロジェクトを実施している援助機関と情報交換を行っている。CCI が GIZ と協力しているカイゼンに関する研修事業に UJC の修了生が協力する、といった連携もあった。

⁸ 本終了時評価に先立ち、プロジェクトでアンケートによるビジネスコース修了生の追跡調査を実施した。回答数は 143 であった。うち PMP に参加したと回答した者は 123 名である。

<指標 3 >

UJC の支出全体に占める JICA 在外強化費の割合は、2014 年に 35%であった。一方、2012 年以降は JF の拠出分があるため、MFERIT（見返り資金）と UJC を合わせた割合は 2011 年以降若干低下している。しかしながら、UJC 予算の絶対額は収入・支出とも増加している。詳細は以下の表のとおり。

表 3-6 UJC の支出割合

年度	MFERIT (見返り資金)	UJC	JICA	JF	合計
2011	10%	35%	55%	—	100%
2012	9%	33%	46%	12%	100%
2013	7%	31%	37%	25%	100%
2014	7%	34%	35%	24%	100%

注) JF = Japan Foundation ; 国際交流基金

3-5 上位目標

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 が維持され、発展する。

指標
1. 卒業後に事業を開始・成長・拡大させた UJC 修了生の割合が増加する。 2. ビジネスコースのコース構成及び各コースカリキュラムが対象者のニーズに応じて随時更新されている。

<指標 1 >

修了生の追跡調査⁹によれば、ビジネスコース終了後に開業した修了生の割合は、27.27%である。終了時評価中に面談した修了生のなかには、もともと企業に雇用されておりビジネスコース修了後に起業した例もあった。指標である「自分の事業を開始・成長・拡大させた修了生の割合」を正確に算出するのは困難である。コース参加前から自分で事業を運営していた者もあり、また、既に経営していた事業に加え新たな事業を始めた者もいるためである。修了生のなかには、自分で事業を運営するのではなく、企業の経営メンバーのひとりとしてキャリアを築こうとしている者もいる。

上記追跡調査では、起業した以外に、修了後の変化として、以下のような回答があった。

表 3-7 ビジネスコース修了後のビジネスの変化

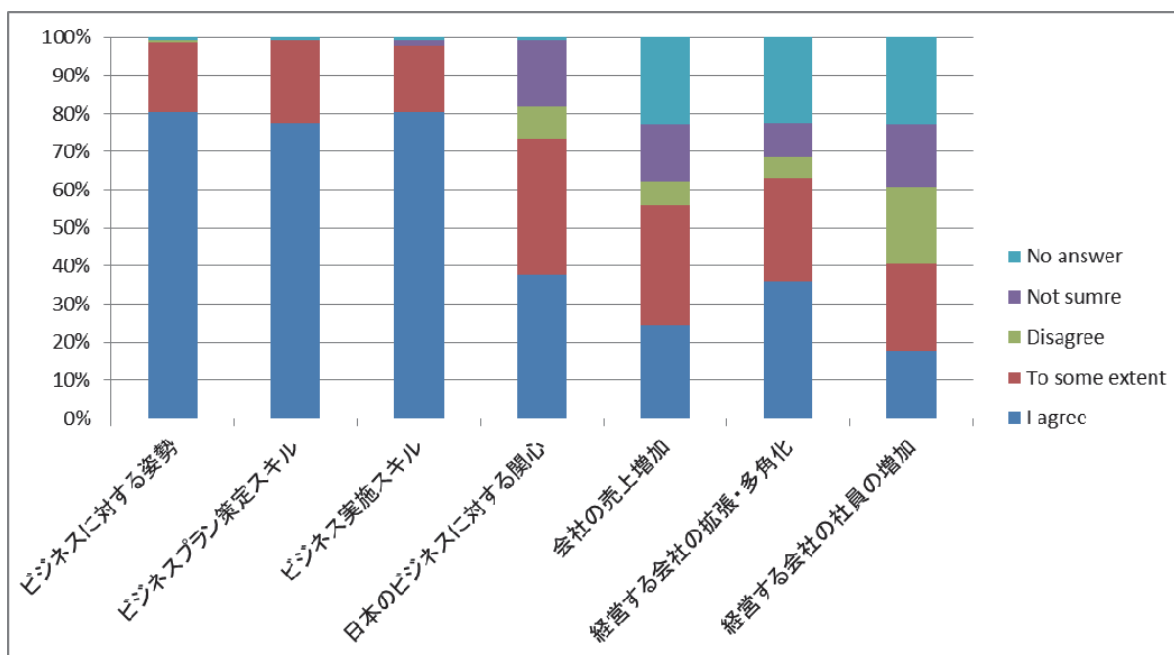
項目	回答数 (複数回答)	全回答者に占める割合 (%)
昇給	42	29.37
昇進	34	23.78

⁹ ウェブベースのアンケート調査をビジネスコース修了生など約 3,000 人に配布し、143 名の回答を得ている (回収率 4.8%)。

転職	45	31.47
起業	39	27.27
その他	25	17.48

出所：修了生追跡調査（UJC）

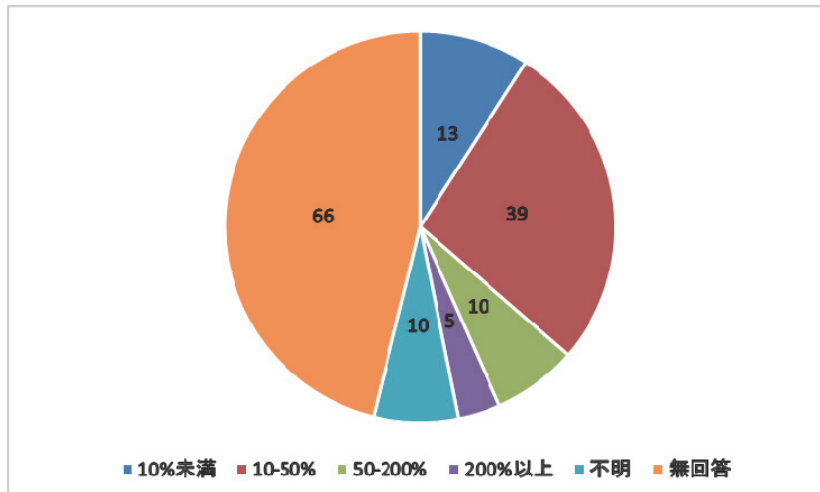
さらに、追跡調査でビジネスコースによる成果（正のインパクト）を聞いたところ、以下のとおりであった。ビジネスに対する姿勢やスキルなど、参加者の能力に関しては、ほとんどの者が、成果が「あった」「ある程度あった」と回答している。売上の増加や会社の事業の拡大など、ビジネスそのものへのインパクトについては、マクロ経済状況などさまざまな要因があり、ビジネスコースの効果については主観的な判断とならざるを得ないが、インパクトが「あった」と「ある程度あった」を合わせると、ほぼ半数程度の者がビジネスコースの成果が実際のビジネスに反映されていると考えていることがわかった。



出所：修了生追跡調査（UJC）

図 3 - 1 ビジネスコースの成果

会社の売上の増加について更に詳しく聞いたところ、以下のとおりであった。10～50%伸びたとする者が最も多い。回答が正確な情報に基づくものかどうかは明確でなく、また売上の増加にビジネスコースがどの程度貢献したかも不明ではあるものの、回答した修了生の半数近く（143名中67名、46.85%）の会社がビジネスコース修了後に売上を伸ばしている。



出所：修了生追跡調査（UJC）

図3-2 修了生の会社のビジネスコース修了後の売上の増加

また、インタビューによれば、多くの修了生が、ビジネスの拡大や自身のキャリアアップに成功しているものと判断される。

<指標2>

ビジネスコースのシラバスと内容は、常に見直しを行い改訂している。例えば、PMPコースでは、紛争解決等の新しい科目が導入された。また、参加者のニーズにかんがみ、特別コースは、経営者向けのものと30歳未満向けのものと2種類が開設された。

第4章 実施プロセス

プロジェクトの実施プロセスは順調であった。詳細は以下のとおりである。

(1) 実施プロセス全般

全体的なプロジェクト実施プロセスは適切であり、プロジェクト運営は全体的に円滑であったといえる。しかし、以下のとおり、若干の問題点が報告されている。

- ・首相府令に基づく教育機関 NPO（非営利組織）としてのライセンス更新手続きに多大な時間を要した。更新手続きの間、プロフェッショナル・マネジメント・プログラム (PMP) コースの一部の授業を休講せざるを得なくなった。
- ・ウズベキスタン日本人材開発センター (UJC) ブハラ分室のあるブハラ大学キャンパス内の改装工事のため、ブハラ分室が大学の別のキャンパスの事務所に移転した。移転先の事務所は元あった場所より狭く、来館者が減少するなど、活動に支障が出ている。2016 年には改装工事が完了し、ブハラ分室は元の場所に戻れる見込みである。
- ・日本語コースと相互理解の活動は、国際交流基金 (JF) に移管された。JF に移管された当初は、UJC と JF の間で調整に時間を要することがあった。ある程度時間が経過した後は、UJC 内で必要に応じ調整を図りながら順調に運営されている。

(2) 中間レビューへの対応

中間レビューでの提言であった、ビジネスコース受講生との連携強化、UJC の財務的持続性に向けた財務分析については、プロジェクトで取り組みを進め、プロジェクト目標の指標 1、アウトプット 2 の指標 1、2 で述べたとおり、成果を挙げている。

また、中間レビューの提言に基づき、プロジェクト・デザイン・マトリックス (PDM) が改訂された。達成すべき目標を明確にするため、指標が一部改訂され、また追加された。改訂された PDM と活動計画表 (PO) は、ウズベキスタン側・日本側双方で適宜参照され、指標データのモニタリングが行われている。

(3) プロジェクト運営体制

プロジェクト運営体制は効率的に機能している。

ウズベキスタン・日本の双方で共同所長を立て、日本人専門家とウズベキスタン C/P の共同によるプロジェクト運営体制が確立されている。ブハラ分室は、現地で採用されたウズベキスタン人スタッフにより、タシケントの UJC と緊密に連絡を取りながら、運営されている。

JCC は予定どおり毎年開催されている。JCC では、活動計画が提出され、日本・ウズベキスタン双方の関係者によって検討のうえ承認されている。

(4) モニタリングシステム

モニタリングの仕組みは適切である。

プロジェクト全体の実施プロセスは、プロジェクト関係者全員で情報共有しながらモニタリングしている。活動の計画と報告は、電子データで関係者に共有されている。

UJC 関係者全員がプロジェクトの進捗状況を把握できるよう、毎朝 5 分間の連絡会議、毎週の定例会議を開いている。加えて、JICA の月例会議の前にプロジェクトの進捗を確認するための会議をもっている。

(5) プロジェクト内及び関連機関との関係

プロジェクトチーム内のコミュニケーションは良好で、技術移転は円滑に行われている。ビジネスコースでは、ウズベキスタン人のコーディネーターと講師が「plan-do-see」のプロジェクトサイクルに基づいて活動を実施している。日本人専門家は、ウズベキスタン人スタッフが自主的に業務を遂行するように励行し、より向上が求められるような場面で必要に応じ助言を行っている。

他の機関との連携については、商工会議所（CCI）などと連絡を取り合い、合意を図りながら共同の活動を進めている。UJC 開設当初は、情報発信や集客の点で CCI の果たす役割は不可欠であったが、最近では、UJC が経済界や一般市民に知られるようになり、独自に活動の参加者を容易に集められるようになってきた。こうした状況の中で、UJC と CCI は、共同した活動をどのように進めるか可能性を検討している。

(6) カウンターパート（C/P）のオーナーシップ

C/P のプロジェクトに対するオーナーシップは高い。

UJC のウズベキスタン人スタッフはプロジェクトに積極的に取り組んでおり、活動の大部分は、ウズベキスタン人スタッフが計画し実施している。UJC が 2000 年に開設されて以来、数年間は、多くの活動にわたり、日本人専門家がさまざまな配慮を払いながら熱心にウズベキスタン人スタッフを支援してきた。その結果、最近では、ウズベキスタン人スタッフが自分たちで主体的に業務を遂行できるようになっている。2001 年から UJC で勤務するスタッフによれば、業務の一層の向上を図るためにはまだ日本人専門家の助言が貴重であるものの、ウズベキスタン人スタッフはより自律的に業務をこなせるようになってきているということである。

ウズベキスタン対外経済関係・投資・貿易省（MFERIT）からは、代表者が合同調整委員会（JCC）に出席し、プロジェクトの進捗を共有している。また、MFERIT 大臣が自ら PMP コースの修了証書に署名する¹⁰など、MFERIT のプロジェクトに対する認識とコミットメントは高いといえる。

(7) ターゲットグループ・受益者のプロジェクトに対する認識

ターゲットグループ（UJC スタッフ、民間企業の経営者、起業家）は、積極的にプロジェクトに関与しており、プロジェクトは広く認知されている。

民間企業の経営者や起業家は、ビジネスコースの参加者としてプロジェクトに関わっている。参加者の多くは、積極的にコースに参加し、コース内容に満足しており、学んだことを実際のビジネスに活用している。昼間のコースは、以前は、新卒者や主婦などで将来的な起業に備えようとする者の受講者が多かったが、最近では、昼間のコースにも企業経営者が多く

¹⁰ PMP コース修了証書には、MFERIT 大臣と在ウズベキスタン日本大使が署名する。

参加している¹¹。企業経営者らの間でUJCの評価が伝わり、事業に役立つ実践的な知識やスキルを求めて、業務の調整をしながら積極的に参加しているものと考えられる。

UJCスタッフはプロジェクトに積極的に関与し、それぞれの責任を果たしている。モチベーションとコミットメントは高い。UJCスタッフは、プロジェクトで業務を行う中で、コーディネーターや講師としての能力を高めた。

UJCは、日本が支援する機関として、ウズベキスタン社会で高く評価されている。毎年約6万人が来館しており、JCCでMFERITの副大臣もUJCを高く評価した。終了時評価中のMFERITとの面談では、大臣から、UJCのビジネスコースが人材育成に果たす役割は大きく、さらに日本語講座・相互理解も併せた3つの活動は日本の特色を生かしたコンテンツの発信拠点として重要であり、ウズベキスタンでの日本への関心を高め日本とウズベキスタンの相互発展に寄与している旨の発言があった。ブハラ分室も、地域で認知されている。終了時評価で面談した人の中からは、UJCの活動を評価し、地方においてもっと活動を拡大するよう要望があった。

¹¹ 経営者の立場にあれば自分で時間の管理をできるので、昼間のコースでも参加が可能ということであった。

第5章 評価5項目による評価

評価5項目による評価結果は以下のとおりである。

5-1 妥当性

妥当性は非常に高い。

(1) ウズベキスタン社会とターゲットグループのニーズとの整合性

プロジェクトは、ウズベキスタン社会とターゲットグループのニーズに合致している。

ウズベキスタンでは、市場経済化が進行する一方、ビジネスに関する研修コースを提供している機関は少ない。ビジネスに係る知識を提供する機関としては、同国内の大学の課程のほか、内閣府のビジネス高等教育機関（Higher Business School under the Cabinet of Ministers of Uzbekistan）がある。これ以外では、ウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）は実践的なビジネスコースを定期的・継続的に開設している唯一の機関となっている。また、UJC分室のあるブハラでは、ビジネスコースを提供している唯一の機関となっている。最近、ドイツ国際協力公社（GIZ）や欧州連合（EU）がビジネス人材の研修を実施しているが、UJCのように「研修センター」となる拠点をもち定期的の実施しているものではなく、ビジネスに関する研修の需要は依然として高い。

さらに、UJCは、ウズベキスタンの大学以外で日本語コースを提供している唯一の公的機関となっている。また、UJC分室のあるブハラでは、日本人観光客が増えており、日本語学習の需要は高い¹²。

ビジネスコースの内容は、ビジネス人材のニーズを反映したものになっている。終了時評価中のインタビュー及び終了時評価に先立ち実施した修了生の追跡調査では、調査対象者の大部分が、コース内容は有益で、コース後に多くの者がキャリアアップに成功していると考えている。

(2) ウズベキスタン政府の政策との整合性

プロジェクトはウズベキスタン政府の政策と合致している。

ウズベキスタン国の開発政策である「福祉改善戦略 2013～2015年（Welfare Improvement Strategy of the Republic of Uzbekistan for 2013-2015）」¹³では、優先課題として国家経済の競争力向上と小規模企業・サービスセクターの急速な成長を挙げている。

また、ウズベキスタン政府は、登記の円滑化や税の優遇措置などを含む中小企業支援のためのさまざまな政策を導入している。例えば、起業の手続きが簡単になり、個人業者、中小企業にとって有利な状況になっている（インタビューによる）。

(3) 日本のODA（政府開発援助）政策との整合性

日本政府のウズベキスタン国に対する援助方針である「対ウズベキスタン共和国国別援助

¹² 特に、観光客向けの宿泊施設、商店等で初級の日本語の需要が高いと考えられる。

¹³ 世界銀行、アジア開発銀行（ADB）、国連開発計画（UNDP）等が支援して策定された貧困削減文書。

方針（平成 24 年）」では、ウズベキスタン国に対する ODA を通じた支援は、同国が抱える市場経済移行後の産業界を担う人材の不足等の課題の解決に貢献することから、意義があるとしている。これを踏まえ、同「援助方針」及びこれに基づく「事業展開計画」では、3つの重点分野のひとつに「市場経済化の促進と経済・産業振興のための人材育成・制度構築支援」が挙げられている。

（4）支援とプロジェクトデザインの適切性

プロジェクトは適切にデザインされている。

プロジェクト計画の策定プロセスと内容は妥当である。プロジェクトは、ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクトのフェーズ 1 とフェーズ 2 の結果に基づき、形成された。先行する 2 フェーズにわたるプロジェクトの成果、及び市場経済化の進展状況にかんがみ、本プロジェクトでは、中小企業を中心とする現地経営人材の育成に重点が置かれている。また、ビジネス人材の育成を将来にわたり実施するためには、UJC 全体の運営体制の確立が必要であることから、ビジネス人材の育成に係る研修の実施とともに、UJC の運営キャパシティの強化に活動の重点を置いた構成となっている。

日本の実施する技術協力プロジェクトとして、日本の経験や強みを取り入れた計画になっている。UJC で実施されるビジネスコースには、日本の企業経営のノウハウと経験が取り入れられている。インタビューでは、日本式経営はウズベキスタンのビジネスにとっても非常に有用であるという意見が多かった。一部、日本のノウハウをウズベキスタンの環境で適用するのは難しいことがあるという声も聞かれているが、この問題に対応するため、UJC では、ウズベキスタン人講師が、日本の経験をウズベキスタンのビジネス環境でどのように具体的に適用するかについて教えている。

ターゲットグループは、適切に選定されている。ビジネス人材育成に関しては、起業家をターゲットグループとしており、これは、ウズベキスタン政府が中小企業を重視していることやウズベキスタンの企業の大多数が中小企業であることから、適切であったといえる¹⁴。また、UJC スタッフもターゲットグループとなっているが、UJC 全体の運営改善が含まれることから適切といえる。

5-2 有効性

有効性は高い。

（1）プロジェクト目標の達成度

第 3 章の 3-4 節で述べたとおり、プロジェクト目標はほぼ達成されている。

指標の 1 については、1 年間に研修した人数は、目標値を若干下回っているが、インタビューによれば、コースを修了した人は、期待された知識やスキルを習得している。指標の 2 は、終了時評価時点で達成されている。加えて、指標の 3 である JICA 在外事業強化費の負担割合は 2014 年度に 35% となり、UJC の持続的な運営体制の確立を達成しつつある。こ

¹⁴ ビジネスコースには、毎回定員を上回る多数の応募があるが、倍率は 2～3 倍であり、希望者を受け入れきれないということではなく、コースにふさわしい人材を選定するには適切な規模であることから、ターゲットグループの規模も適切であるといえる。

これらのことから、プロジェクト目標はほぼ達成されていると判断された。ただし、UJC の財政基盤については、更に強化する必要があると考えられる。

プロジェクト目標達成の重要な促進要因は、UJC の先の 2 フェーズにわたるプロジェクトによりプロジェクト運営の仕組みがある程度確立されていたことである。さらに、これら先行するプロジェクトの間に、UJC のスタッフのキャパシティが次第に形成されていったことが挙げられる。また、フェイスブックの活用やその他の広報活動によりビジネスコースの応募者が増加していることも促進要因として挙げられる。

(2) アウトプットからプロジェクト目標へのロジック

アウトプットからプロジェクト目標に至るロジックは適切であり、また外部条件の影響はなかった。

アウトプットからプロジェクト目標に至るロジックに関しては、プロジェクト目標達成に必要なアウトプット 2 点が構成されていることから、適切といえる。

PDM に記載されている外部条件は充足されている。外部条件のひとつである「ビジネスコースのニーズ」については、終了時評価時点においても高いことが確認された。他方、ビジネスコースの具体的な内容については、少しずつ変化してきている。2001 年に UJC が開設された当初は、市場において十分な物資が流通しておらず、一般市民に物資を提供することが喫緊の課題であった。近年では、人々の生活に必要な最低限のものは供給されており、製品の多様化・差別化により質の高い物品を提供することがより重要になってきている。UJC でも、こうした市場の変化を見極めたうえ、ビジネスコースの内容に反映し、カリキュラムや教材の改訂を行っている。もうひとつの外部条件である「ウズベキスタン政府の中小企業に対する支援の継続」については、中小企業振興が現行の「福祉改善戦略」で挙げられていることから、中小企業の支援は継続するものと考えられる。

5-3 効率性

効率性は高い。

(1) アウトプットの達成度

第 3 章の 3-3 節で述べたとおり、アウトプット 1、2 とも、指標は予定どおり達成されている。また、アウトプット達成の促進要因としては、ビジネスコースの内容の適切性などが挙げられる。

まず、ビジネスコースの内容は、以下のとおり適切に設定されていた。

- ・ビジネスコースは、コース参加者の要望と過去のコースの実績を反映して計画・改訂されている。
- ・PMP においては、創造的思考、参加者同士の討論、ビジネスプランの策定などに重点が置かれており、これは、まさに実際のビジネス環境をシミュレーションしたものといえる。参加者は、コース中の討論や交流、活動を通じて、実際のビジネス環境にそのまま適用できるような実践的なスキルを身に付けている。
- ・PMP の内容は、日本的経営、コミュニケーション、カイゼンなど、よく吟味して選定されている。

また、現地スタッフの能力やモチベーションが高かったのも促進要因であった。

他方、アウトプットを更に高めていくための促進要因になると思われる留意点として、面談者からは以下のような要望があった。

- ・タシケント以外の地方都市での活動の開催
- ・コースで実施している内容をより多くの人に伝達するための教材の製作・出版
- ・日本の中小企業や日本のビジネス環境に関する情報発信

(2) 投入からアウトプットまでのロジック

投入からアウトプットまでのロジックは妥当である。アウトプットを達成するために十分な活動が計画され実施された。また、十分な投入が計画され実施され、アウトプット達成につながった。

(3) 投入の適切性

投入はほぼ予定どおり適切に実施された。

1) 日本人専門家

ビジネスコース担当の日本人専門家はいずれも、専門の分野において効率的・効果的に活動を実施した。PMP 修了生らは、全体として日本人講師の研修は有益であったという意見であったが、更に改善する点として、もっと多くの種類の科目を日本人専門家が担当するとよいというコメントがあった。

2) 本邦研修

本邦研修は、PMP 修了生が日本の環境の中で日本的経営を実際に体験する貴重な機会となっている。コストシェア研修の参加者は、研修に満足しており、研修は往復渡航費を自費で負担しても行く価値があるとコメントしている。コストシェア研修には、毎回定員を大幅に上回る応募がある。

本プロジェクト期間中に本邦研修に派遣した UJC スタッフのうち3名が、研修後に UJC を離職した。しかしながら、日本研修の経験を生かし、民間企業で勤務することでウズベキスタンビジネス界に一定の貢献をしようとしている。また、UJC を離職したうちの1名は UJC でビジネスコースの講師を務めている。

3) C/P の配置

ウズベキスタン側は、十分な数の C/P その他の UJC スタッフ¹⁵を配置した。スタッフの離職は頻繁に起こっているが、多くの場合は、速やかに後任者が配置されている。ただし、本プロジェクト開始時にはビジネスコース・コーディネーターが5名いたが、1名が離職した後、後任がなかなか採用できず、終了時評価時点で4名になっている。この状況に対処するため、プロジェクトでは、業務分担を見直し、4名で効率的に活動を運営している。

4) 施設・設備

適切な機材が UJC に供与され活用されている。タシケントの UJC の施設は問題ないが、

¹⁵ UJC のウズベキスタン人スタッフには、ビジネスコース・コーディネーター、総務担当、経理担当、IT 担当、受付、図書館司書、事務、清掃係などがある。このほか、非常勤のビジネスコース講師、常勤・非常勤の日本語講師がいる。

ブハラでは、改装工事のため臨時事務所となっており、事務所移転の前後に活動がしばらく停滞した。

5) 活動費

ウズベキスタン側・日本側とも、必要な活動費を必要な時に拠出した。

以上のとおり、投入はすべて適切に実施・活用され、アウトプット産出に貢献した。

5-4 インパクト

インパクトは高い。

(1) 上位目標達成の見込み

上位目標達成の見込みは高い。

指標1のデータを正確に評価することは難しいが、PMPの修了生には、修了後にビジネスを拡大したり新たに始めたりしている者がいる（追跡調査、インタビューによる）。指標の2については、これまでビジネスコースは、適切にまたタイムリーに改訂されてきている。ビジネスコースの内容の検討と教材の作成にはウズベキスタン人スタッフも積極的に関与しており、UJCが今後も適切に運営されれば、ビジネスコース全体の構成とカリキュラムがニーズに応じて適切に改訂されていく見込みは高い。

また、第3章の3-3節において修了生の追跡調査の結果について述べたとおり、ビジネスコースの修了生の多くは、ビジネスコースの効果はかなり高いと考えている。態度やスキルといった能力の向上に比べると、ビジネスへのインパクトに対する評価は、若干低くなっているが、修了生がビジネスに関する能力を向上させていると認識していることから、コースで得た知識やスキルを活用して順調にビジネスを運営していけば、上位目標の指標である新規起業やビジネス拡大に成功する修了生が増えていくことが期待される。

上位目標達成の見込みが高い要因としていくつか挙げられる。ひとつは、UJCスタッフのキャパシティとUJCビジネスコース修了生の能力とモチベーションの高さである。UJCの15年にわたる活動の間に修了生が増え、同時に修了生同士の交流が活発になっていることも促進要因となっている。PMP修了生の数が増えるとともに、修了生のネットワークも強化され、修了生同士でビジネスの状況の情報交換をし合い、修了生のキャリアアップの更なる機会拡大につながっていている。例えば、修了生数名が会社を共同経営したり、別の修了生が経営陣として勤務する会社に雇用されたりする例が報告されている。また、修了生からは、PMP修了後にビジネスを成功させるためにプロジェクトで今後検討してほしい活動として、企業に対するコンサルティングサービス、日本の中小企業や日本のビジネス環境に関する情報発信、日本企業とのコンタクトを取るためのマッチング機会設定のファシリテーションなどが挙げられた。

上位目標の達成を確実にするためには、ビジネス環境の変化を常に把握する必要がある。例えば、市場経済化の進行とともに、企業は人々の生活の変化に合わせた市場ニーズを踏まえ商品をより多角化・高品質化していることが求められている。他方、インフラ、融資へのアクセス、政府の支援などにおいて、ビジネス人材にとって不利な環境の変化があれば、阻害要因となり得ると思われる。

(2) プロジェクト目標と上位目標のロジック

プロジェクト目標から上位目標に至るロジックは適切であるといえる。

プロジェクト目標と上位目標との間には特に大きな乖離がなく、上位目標はプロジェクト終了後3～5年で達成される見込みである。

終了時評価時点で外部条件の影響はみられない。外部条件のひとつである「ウズベキスタンの市場経済化に関する政策」に関しては、上位目標達成の阻害要因となり得るような大きな変更はなく、むしろ、ウズベキスタン政府は、中小企業振興を支援するため方策をより積極的に打ち出している。また、「UJCの同国での位置づけ」に関しては、今後もUJCは教育NPO（非営利組織）としての法的地位が継続する見込みである。

(3) 予期せぬインパクト

予期していなかったさまざまな正のインパクトがみられる。主な例は以下のとおり。

1) ビジネスコース、特にPMP修了生のネットワークを通じたビジネスの拡大

- ・修了生の経営する会社が、仕入れ先や契約先として別の修了生の会社と取引を行っている。

2) ビジネスコース修了生以外への裨益効果

- ・PMP修了生による同窓会組織（A-club）が2014年に環境関連の団体とセミナーを開催した。これをきっかけに、UJCのビジネスコースに参加したことのない者とPMP修了生の間でコミュニケーションや交流が広がった。
- ・最近のPMPコースには、ビジネス界だけでなく、ウズベキスタン政府機関の職員、援助機関の職員¹⁶、国立大学の研究者らが参加している。これらの参加者を通じ、ウズベキスタン国内のより多様な人々にUJCの裨益効果が波及することが期待される。

3) ウズベキスタン社会へのインパクト

- ・修了生が開発した商品は、ウズベキスタン社会で広く受け入れられている。例えば、メーター運賃制を導入したタクシー、より付加価値を高めた食品や衣料品などの製品などがある。

4) ウズベキスタンと日本の相互的便益

- ・PMP修了生の経営する衣料品会社が、ウズベキスタンの代理店を通じ、ミシン（US\$25万相当）をはじめとする縫製用機械を日本メーカーから輸入した。また、別の修了生の経営する食品会社が、日本の販売店を通じて日本に食品（ジャムなど）を輸出している。
- ・UJCを訪問する日本の中小企業が増加している。以前は半年に1件程度だったのが、最近は月に1件程度ある（インタビューによる）。
- ・本邦研修を通じ、UJCと日本の大学間の交流が活発になった。協力の覚書（MOU）を交わした大学もある。

5) 修了生の社会貢献

- ・PMP-19の修了生が、フェイスブックを通じ、脳の難病の子どもを救うための募金を呼びかけた。これにより、世界中から募金が集まり、子どもは海外で手術を受けることができ、元気になった。これをきっかけとして、PMPの修了生は、フェイスブックを活

¹⁶ 例えば、ドイツ復興金融公庫（KfW）のウズベキスタン事務所長であるウズベキスタン人職員がPMPに参加した。

用して、さまざまな社会貢献活動を行っている。

なお、今般の終了時評価調査では、負のインパクトは確認されなかった。

5-5 持続性

持続性は、ある程度見込めるが、財政基盤の一層の強化が必要である。

(1) 政策面

政策面での持続性は高い。

現行の政策（“Welfare Improvement Strategy” 2013-2015）では、前述したとおり、中小企業振興を優先課題としている。2015年以降の政策文書は入手できなかったが、調査時のインタビューによれば、MFERITは、引き続き中小企業を支援するためのさまざまな方策を実施していく予定である。また、UJCに対する支援も継続するということである。UJCは、ウズベキスタンのNPOのなかで免税措置を受けている唯一の機関となっており¹⁷、ウズベキスタン政府のUJCに対する支援の姿勢がうかがわれる。

(2) 組織面

組織面の持続性は高い。

UJCは、ウズベキスタン政府の正式な認証を得た教育NPOとしての法的位置づけを継続する予定である。また、UJCの組織としての実施・調整能力は向上している。必要に応じ日本人専門家の支援を受けつつも現地スタッフを主体とした運営がなされている。スタッフの人員交代がかなり頻繁に起こっているが、多くの場合、後任のスタッフが採用・配置されており、大きな問題は起こっていない。

(3) 財政面

財政面での持続性は、フェーズ2終了時より高まっていると判断されるが、引き続き強化が必要である。

UJCの事業による年間収入は、増加の傾向にある。ただし、UJCの全体予算は、UJCの事業収入のほか、JICA予算、JF（国際交流基金）予算、及び無償資金協力の見返り資金から成っている。UJCの独自収入による財源の比率をより高めていくことが財政面での持続性には必要である。

UJCの独自収入のなかでは授業料収入が大きな割合を占めている。収入の拡大には授業料の見直しが有効と考えられるが、授業料の値上げにより応募者が減少しないよう配慮が必要である。

(4) 技術面

技術面での持続性は高い。

ビジネスコースの修了生には、コース在籍中に得た知識やスキルを活用し、キャリア開発

¹⁷ UJC以外の機関は、NPOでも免税措置はないということである（インタビュー）。

に成功し、それぞれのビジネスを拡大している者がいる。ビジネス環境が変化する中で、ビジネスを一層拡大していくためには、引き続きビジネスに関する知識やスキルを習得していくことは不可欠であり、修了生の一部からは、ビジネスで更なる成功を収めるために、UJCでそれぞれのビジネスのニーズに応じたコンサルティングサービスやビジネスに関する情報提供があればよいというコメントがあった。

UJCは、ウズベキスタン人スタッフにより、順調に運営されている。UJCは既に、ウズベキスタン人スタッフが主体性をもって調整を行い運営しており、ウズベキスタン人スタッフは現在、日本人専門家の支援を受け、2016年の戦略計画を策定しているところである。

施設・設備の維持管理状態は良好である。UJC内に機材の維持管理担当スタッフが1名配置され、必要な作業を行っている。

(5) 持続性に関する促進・阻害要因

持続性をより高めていくための要因として、いくつか挙げられる。まず、UJCの財政面での強化と効率化である。また、UJCスタッフの一層の能力の強化も重要である。

持続性を阻害する要因として考えられるのは、ウズベキスタン政府の支援状況の変化である。政策の変更により中小企業に対する支援が大幅に停滞すれば、阻害要因となる。また、UJCの法的位置づけや日本語講師の資格要件などの法的枠組みが変わることも、阻害要因となり得る。

第6章 結 論

プロジェクトは、特に大きな問題なく実施され、期待された成果を挙げている。プロジェクト目標はおおむね達成され、上位目標達成の見込みも高い。妥当性、有効性、効率性、インパクトの評価は高いが、持続性については、財政面で懸念される点が残る。しかしながら、プロジェクト目標はほぼ達成され、全般的な評価も高いことから、プロジェクトは成功裡に終了するものと判断され、予定どおり 2015 年 11 月に終了する。

第7章 提言・教訓

7-1 提言

終了時評価の結果を踏まえ、プロジェクト終了までの期間及びプロジェクト終了後の活動として、UJC に対して以下を提言する。

(1) 日本の特性と強みを生かしたウズベキスタン日本人材開発センター (UJC) 運営の強化

15年にわたる協力により、ウズベキスタン人スタッフによる UJC の運営体制が確立されつつある。今後は、現地スタッフ中心の運営体制を引き続き強化する一方で、UJC の方向性として、日本とウズベキスタンによる協力という特性を打ち出すため、日本の特性を生かしたコース内容・活動を提供することの重要性を改めて認識し、それを踏まえた活動内容を策定・実施することが重要と考えられる。

(2) 財政基盤の強化

UJC の収入をより強化することが必要である。考えられる方策としては、プロフェッショナル・マネジメント・プログラム (PMP) コースの授業料の見直し、コストシェアによる日本研修の増加、新たな有料サービスの導入などである。有料サービスとしては、有料のセミナーやコンサルティングサービスが考えられる。これら有料サービスについては、料金に見合う質の高いサービスを提供できることが不可欠である。

(3) 情報提供サービスの拡大

今後は、研修と並び、情報提供サービスを UJC の重要な活動としていくことを検討する。修了生に対し、日本の中小企業やビジネス環境を含むビジネスに関係の情報を提供していくことが求められている。同時に、ウズベキスタンの経済状況や UJC 修了生の情報に関するデータベースを構築し、日本企業に対し情報提供することも有効と見込まれる。

(4) 広報活動の推進

上記情報提供サービスに加え、広報活動の強化も望まれる。例えば、ニュースレターやフェイスブックを活用して修了生の成功例を広く一般に伝えることで、応募者の増加にもつながることが期待される。

(5) 関係機関との連携強化

ウズベキスタン民間セクターで同様の活動を行っている団体、例えば商工会議所 (CCI) や援助機関との連携を強化していくことが望まれる。CCI とは、これまでイベントの参加者募集について協力を依頼することが多かったが、UJC で独自に参加者を集められるようになったことに伴い、最近では連携関係が薄れていた。CCI では、昨今のビジネス環境の変化の中で、UJC と新たな連携の可能性を模索している。また、欧州連合 (EU)、ドイツ国際協力公社 (GIZ) など類似の活動を行っている援助機関も出てきている。こうした状況を踏まえ、必要に応じ、研修やセミナーをこれら団体と共同で実施することが、ウズベキスタンの民間セクター活性化に有効と考えられる。

7-2 教訓

(1) 長期にわたる協力の有効性

技術協力プロジェクトでは、長期にわたり協力を行うことで成果が発現する場合がある。UJCでは、15年にわたり、研修を実施しビジネス人材の輩出に協力してきた。ビジネスコースの修了生が増えるにつれ、修了生のネットワークが形成・強化されてきている。その結果、修了生数名が共同で会社を経営したり、別の修了生の運営する会社を仕入れ先や契約先とすることで自分の会社の事業を拡大する修了生が出てきたり、といった、いわば修了生の「相乗効果」による成功事例がみられるようになってきている。これら成功事例は、長期にわたる協力の成果として、継続的にビジネス人材の能力強化がなされてきたためといえる。さらに、修了生同士による情報交換やネットワーク、連携なども、長期にわたる協力の重要な効果、あるいは「資産」と考えられる。よって、長期の協力から生まれるプロジェクト関係者同士のネットワークの効果を認識し、同ネットワークを強化しつつ、更なるインパクトを創出することを視野に入れて活動を計画することが望ましい。

付 属 資 料

1. 終了時評価ミニッツ
2. UJC の 15 年間の活動実績

**MINUTES OF MEETING BETWEEN
THE JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
TERMINAL EVALUATION TEAM AND
MINISTRY OF FOREIGN ECONOMIC RELATIONS, INVESTMENTS AND TRADE
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**

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Akihisa TANAKA, visited the Republic of Uzbekistan (hereinafter referred to as “Uzbekistan”) from May 10 to 26, 2015, for the purpose of conducting the terminal evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation Project for the Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as “the Project”).

During its stay in Uzbekistan, the Team had a series of discussions with the Ministry of Foreign Economic Relations, Investments and Trade, other Uzbek organizations concerned and the personnel of Uzbekistan-Japan Center for Human Development (hereinafter referred to as “UJC”) and exchanged views on the achievement of the Project in fulfilling the Record of Discussions signed on August 20, 2010.

Based on these discussions, the review was conducted and recommendations were prepared jointly by the Uzbek and Japanese sides. The review report was developed as attached herewith.

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

Tashkent, 22 May, 2015



Mr. Akihisa TANAKA
Team Leader
Japanese Terminal Evaluation Team
Japan International Cooperation Agency



Mr. Ibrohim K. ERGASHEV
First Deputy Minister
Ministry of Foreign Economic Relations,
Investments and Trade

JOINT EVALUATION REPORT

PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS THROUGH UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT

MAY 2015

Table of Contents

Table of Contents	1
List of Abbreviations	3
1 Objectives and Procedure of Terminal Evaluation	4
1-1 Objectives	4
1-2 Procedure	4
1-3 Analyzed Issues	4
1-4 Members of Evaluation Team	5
2 Outline of the Project.....	6
2-1 Project Design Matrix (PDM).....	6
2-2 Project Period, Target Areas and Related Organizations	6
2-3 Outline of Business Courses.....	7
3 Achievement.....	7
3-1 Inputs	7
3-2 Activities	8
3-3 Outputs.....	8
3-4 Project Purpose.....	12
3-5 Overall Goal	13
4 Implementation Process.....	14
5 Evaluation Based on Five Evaluation Criteria	16
5-1 Relevance.....	16
5-2 Effectiveness	17
5-3 Efficiency	18
5-4 Impact	20
5-5 Sustainability	22
6 Conclusions	23
7 Recommendations and Lessons Learned	23
7-1 Recommendations	23
7-2 Lessons Learned	24



<Annexes>

Annex1: Evaluation Grid

Annex2: PDM (revised, January 24 2014)

Annex3: List of Counterpart Personnel

Annex4: List of Dispatched Japanese Experts

Annex5: List of Participants of Training in Japan

Annex6: List of Provided Equipment

Annex7: Organization Chart of the Uzbekistan-Japan Centre for Human Development (UJC)



List of Abbreviations

Abbreviation	Full Term
BC	Business Course
CCI	Chamber of Commerce and Industry
C/P	Counterpart Personnel
JCC	Joint Coordination Committee
JETRO	Japan External Trade Organization
JF	Japan Foundation
JICA	Japan International Cooperation Agency
JL	Japanese Language
JMP	Junior Management Program
JOCV	Japan Overseas Cooperation Volunteers
MFERIT	Ministry of Foreign Economic Relations, Investments, and Trade
MU	Mutual Understanding
NPO	Non-Profit Organization
OBF	Open Business Forum
ODA	Official Development Assistance
PDM	Project Design Matrix
PMP	Professional Management Program
PO	Plan of Operation
R/D	Record of Discussions
SME	Small and Medium Enterprise
SC	Specialized Course
UJC	Uzbekistan-Japan Center for Human Development
YSC	Young Specialist Course



1 Objectives and Procedure of Terminal Evaluation

1-1 Objectives

The Japanese Terminal Evaluation Team organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Akihisa Tanaka, visited Uzbekistan from 10 May to 26 May, 2015 for the purpose of terminal evaluation of Japanese technical cooperation “Project for Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development” (hereinafter referred to as “the Project”).

Terminal evaluation of projects is conducted six months prior to the termination of the projects. The evaluation aims at examining the achievements and process of the project. Based upon its results, evaluation is conducted based on five evaluation criteria designated by JICA’s project evaluation guideline, then recommendations and lesson learned are discussed.

The terminal evaluation was conducted jointly by Japanese terminal evaluation team members and Uzbek evaluation team members (hereafter “the Evaluation Team”).

The objectives of the evaluation are the following:

- a) To review the conducted activities and outputs of the Project;
- b) To analyze the progress and achievements based on the Project Design Matrix (PDM) and five evaluation criteria (relevance, efficiency, effectiveness, impact, and sustainability) and to prepare a Joint Evaluation Report, and;
- c) To provide recommendations for the Project.

1-2 Procedure

The Evaluation Team conducted literature review and questionnaire surveys, and interviewed the Uzbek counterpart personnel, the Japanese experts and other persons related to the Project based on the Evaluation Grid (Annex 1). The Evaluation Team had a series of discussions among the Evaluation Team members and with relevant parties. The Evaluation Team analyzed the results of the surveys and reviewed the Project.

1-3 Analyzed Issues

The Evaluation Team analyzed i) achievement of the Project, ii) implementation process and iii) issues based on five evaluation criteria.

(1) Achievement

Achievement of the Project, or Project performance up to the present, was measured in terms of



Inputs, Outputs, Project Purpose, and Overall Goal in accordance with the Objectively Verifiable Indicators of the PDM.

(2) Implementation Process

Implementation process of the Project was reviewed from the various viewpoints, such as project management system, communication, and recognition/participation of the target group, to see if the Project has been managed properly as well as to identify promoting and/or inhibiting factors that have affected the implementation process.

(3) Evaluation based on the Five Evaluation Criteria

The Evaluation Team also assessed the Project from the viewpoint of the following five evaluation criteria.

i) Relevance

A criterion for considering the validity and necessity of a project regarding whether the expected effects of a project (or project purpose and overall goal) meet with the needs of target beneficiaries; whether the contents of a project is consistent with Uzbek policies and with Japanese ODA policies; and whether project strategies and approaches are relevant.

ii) Effectiveness

A criterion for considering whether the implementation of project has benefited (or will benefit) the intended beneficiaries or the target group.

iii) Efficiency

A criterion for considering how economic resource/inputs are converted to results, including the relationship between project cost and effects.

iv) Impact

A criterion for considering the effects of the project with an eye on the longer term effects including those direct or indirect, positive or negative, and intended or unintended.

v) Sustainability

A criterion for considering whether produced effects continue after the termination of the assistance.

1-4 Members of Evaluation Team

Uzbek side:

Mr. Salombek Khabibullaev	Co-Director, UJC
Ms. Gulmira Ibragimova	Coordinator/Accountant, UJC



Japanese side:

Mr. Akihisa Tanaka	Director, Team 2, Private Sector Development Group Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Mr. Keiji Ehara	Deputy Director, Team 2, Private Sector Development Group Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Ms. Erika Tanaka	Senior Researcher, Global Link Management, Inc.

2 Outline of the Project

2-1 Project Design Matrix (PDM)

The PDM (revised and approved at JCC on January 24 2014) is attached as Annex 2. The PDM has three major items called Overall Goal, Project Purpose, and Outputs of the Project.

(1) 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 the country and Japan.

(2) 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.

(3) Outputs

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

2-2 Project Period, Target Areas and Related Organizations

(1) Project period

December 1, 2010 to 30 November 30, 2015 (5 years)

(2) Major target group

UJC staff, Professionals in private sectors, entrepreneurs



(3) Location of the Project base

The Uzbekistan-Japan Center for Human Development, Tashkent

(4) Implementation body on the Uzbek side

Ministry of Foreign Economic Relations, Investments and Trade

2-3 Outline of Business Courses

UJC currently offers several business courses programs and seminars.

(1) Training course

- Professional Management Program (PMP): Six-month long-term course.
- Specialized Course (SC): Short-term course for management level. Former B course.
- Young Specialist Course (YSC): Short-term course for staff level. Former Junior Management Program (JMP).
- Corporate Training: Order made training for specific companies. Formerly included in B course.
- Regional Seminar: Conducted in regions outside Tashkent. Former D course. Also considered to be one of seminars.
- Training of Trainers (TOT): Conducted to train local lectures.

(2) Seminars

- Open Business Forum (OBF): Held to reinforce Uzbek-Japan business relations.
- UJC Forum: Conducted by Japanese intellectuals.
- Open Seminars: Held for young generation.

3 Achievement

3-1 Inputs

Inputs from both the Japanese and Uzbek sides, since inception of the Project in December 2010 till April 2015, have been executed as described below.

3-1-1 Uzbek Side

(1) Appointment of Counterpart Personnel (C/P)

Uzbek personnel was assigned as planned, including co-director, coordinator/accountant, business course coordinators, and administrative staff. For details, see Annex 3.

(2) Expenses

Budget and materials were provided by Uzbek side as planned.

(3) Offices and facilities

The space of UJC at International Business Center in Tashkent is provided by MFERIT without



charge. The cost for office space of UJC Bukhara branch, including the temporary office, is also born by Uzbek side. The total cost for the facilities and utilities is estimated as equivalent to approximately US\$300,000 annually. The utility charge is paid by counterpart fund of grant aid.

3-1-2 Japanese Side

(1) Dispatch of Japanese Experts

A total of five long-term experts and eight short-term experts were dispatched. For details, see Annex 4.

(2) Training in Japan

A total of ninety-seven trainees were dispatched to Japan. PMP participants who graduated with outstanding performance were selected for training in Japan, with training cost totally born by JICA. A total of forty-three trainees were dispatched with air-ticket paid by themselves (This scheme is called cost-share training). In addition, some UJC staff members were sent to Japan with cost fully born by JICA. For details, see Annex 5.

(3) Provision of Equipment

Equipment was supplied as planned. For details, see Annex 6.

(4) Expenses on Project Activities

Local cost was disbursed as planned.

3-2 Activities

Activities were implemented as planned based on PDM and PO.

3-3 Outputs

The Team confirmed that the Project would fulfill the following outputs along with the plan stated in PDM. The details are shown below.

Output 1: The practical business courses that contribute to improve management of SMEs in Uzbekistan are continuously provided by UJC.

Indicators
1. PMP is conducted twice annually with local lecturers taking charge of more than 80% of total teaching hours for PMP.
2. Courses, seminars, events and forum organized by the collaboration with CCI and others reach 40 times.
3. The average rates of satisfaction and perceived practicality of participants are 4.0 or over (5.0 scale) in the questionnaire or survey.

4. Business Course is improved as a result of review based on needs survey.
5. The Business Course is planned and operated by local staff.

<Indicator 1>

PMP is conducted twice every year as planned. At the time of the terminal evaluation, nine courses were completed (PMP 16 - PMP 24) and PMP 25 has been just started. The details are shown in the Table below.

Table 1 PMP conducted under the Project

PMP course	Period	Graduates (Afternoon/Night)
PMP-16	13 Sep 2010 to 18 Mar 2011	67 (34/33)
PMP-17	21 Mar 2011 to 16 Sep 2011	66 (33/33)
PMP-18	19 Sep 2011 to 16 Mar 2012	64 (29/35)
PMP-19	19 Mar 2012 to 14 Sep 2012	55 (25/30)
PMP-20	17 Sep 2012 to 15 Mar 2013	47 (21/26)
PMP-21	25 Mar 2013 to 28 Sep 2013	45 (18/27)
PMP-22	7 Oct 2013 to 4 Apr 2014	49 (23/26)
PMP-23	14 Apr 2014 to 3 Oct 2014	52 (24/28)
PMP-24	13 Oct 2014 to 7 Apr 2015	50 (19/31)
Total		495 (226/269)

The average ratio of lectures conducted by local lecturers is 84.2%. The details are shown in the Table below.

Table 2 Subjects taken charge of by local lecturers for PMP course

PMP course	Number of Subjects Trained by Local Lecturers	Number of Total Subjects	Percentage of Subjects Trained by Local Lecturers
PMP-16	16	19	84.2
PMP-17	15	19	78.9
PMP-18	16	19	84.2
PMP-19	17	20	85.0
PMP-20	16	19	84.2
PMP-21	14	17	82.4
PMP-22	15	18	83.3
PMP-23	15	17	88.2
PMP-24	14	16	87.5
Total	138	164	84.2

<Indicator 2>

A total of 62 courses, seminars, events and forum were organized in collaboration with CCI and other organizations. The details are shown in the Table below.

Table 3 Seminars held under the Project in collaboration with other organizations

Seminars	Fiscal Year	Major Partners for Collaboration	Number of Seminars	Number of Attendants
Regional Seminar (charged, weekday)	2010	CCI and other regional organizations	3	44
	2011		1	14
Regional Seminar (free of charge, weekday)	2011		17	775
Regional Seminar (free of charge, weekend)	2012		4	112
	2013		7	313
	2014		4	173
	2015		1	34
Open Business Forum (OBF)	2011		CCI, JICA, JETRO and private companies	1
	2012	1		149
	2013	1		90
	2014	1		85
UJC Forum	2012	Uzbekistan Bank Association, JICA, etc.	3	80
	2013		7	277
Other Business Seminars (free of charge)	2013	CCI, A-Club, State university	9	261
	2014		2	80
Total			62	2589

Note: As of April 2015

<Indicator 3>

The average scores of satisfaction evaluated by participants is 4.6. The details are shown in the Table below.

Table 4 Average satisfaction rate of participants of each program

	PMP	SC	YSC	Regional Seminar
Oct 2013-Mar 2014	4.6	4.7	4.8	-
Apr 2014-Sep 2014	4.5	4.3	4.5	4.7
Oct 2014-Mar 2015	4.6	4.8	4.8	4.8

h

Average	4.6
---------	-----

SC: Specialized Course

YSC: Young Specialized Course

<Indicator 4>

In PMP courses, the syllabus and contents are revised each time according to the needs of business persons. Even during one PMP course, course contents are modified, incorporating the request and feedback of the participants. Other courses are also formulated based on the needs of the business persons.

<Indicator 5>

All the business courses are planned and operated by local staff with support by Japanese experts of business course. The capacity of Uzbek staff members engaged in business course has been improved during the project period.

In addition, as a result of activities related to Output 1, the following effects are reported.

- During the cost-share training in Japan, a seminar was held to present current Uzbekistan business situations to Japanese SMEs to expand business opportunities between Uzbekistan and Japan
- Computer training course is organized for hearing-impaired people at UJC and a total of 376 participants have been trained at the time of the terminal evaluation.

Output 2: System and programs of UJC can be sustainably operated and managed by using network and local resources.

Indicators
1. Balance of revenue and expenditure is checked and analyzed by the program-based accounting by UJC staff.
2. Annual UJC budget plan is prepared and monitored jointly by UJC staff and Japanese experts.
3. Management policy paper for UJC and each section (BC, JL, MU), and Action Plan to realize the policy are prepared by UJC staff themselves every year.

<Indicator 1>

The financial status of UJC is checked and monitored by UJC staff based on the responsibility assigned to each staff member in charge.

<Indicator 2>

The budget plan is formulated by UJC accountant and Japanese experts. The record of local cost is submitted every quarter to JICA Office.



<Indicator 3>

Activity plan is formulated in each section of UJC every year. The latest plan is discussed and authorized at JCC held in January 2015.

3-4 Project Purpose

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.

Indicators
1. At least 2,000 business persons including 100 company executives are trained annually.
2. Network with relevant people and organization(s) in Uzbekistan (such as graduates of PMP and CCI) are strengthened.
3. Maximum 35% of total UJC expenditure is covered by JICA local operation cost.

<Indicator 1>

The total number of business persons participating in business courses is 1762 in 2014, slightly lower than the target level. However, the number of participants is remarkably increased from 1272 in 2011. The details are shown in the Table below.

Table 5 Number of trainees and participants of the courses and seminars under the Project

	2011	2012	2013	2014
PMP	130	102	94	102
B/SC	197	222	202	309
JMP/YSC	42	30	108	190
Regional Seminars	789	112	313	173
Corporate Training	-	106	22	-
TOT	12	11	-	13
Open Business Forum	102	149	90	85
Interactive Open Seminar	-	590	611	647
UJC forum	-	80	277	-
Other Business Seminars	-	-	261	243
TOTAL	1272	1402	1978	1762



Note: PMP16 was conducted in 2010 JFY and number of graduates was 67.

It is difficult to say exactly how many of participants of each course are company executives. According to the questionnaire survey conducted by the Project, 44.06% of those surveyed are business owner/top management.

<Indicator 2>

The network of PMP graduates are formulated. Examples are;

- Facebook is established and actively utilized among PMP graduates.
- Newsletters are issued for PMP graduates with coordination of UJC business coordinators.
- Regular meeting is held among some of graduates voluntarily once a week,
- Graduates often get together at "Book Cafe" owned by one of graduates and at other places to exchange information.

Seminars and forums are organized in collaboration with CCI and other organizations as already shown in the Table 3. The project holds information exchange with development agencies implementing similar projects such as GIZ and EU.

<Indicators 3>

The ratio of JICA local operation in total UJC expenditure is 35% in 2014. It should be noted that there has been contribution by JF since 2012 and the ratio of expenditure covered by MFERIT and UJC account put together has been slightly decreasing since 2011. However, the total revenue and expenditure of UJC account are increasing. The details are shown in the Table below.

Table 6 UJC expenditure share

JFY	MFERIT (counterpart fund)	UJC account	JICA	JF	Total
2011	10%	35%	55%	—	100%
2012	9%	33%	46%	12%	100%
2013	7%	31%	37%	25%	100%
2014	7%	34%	35%	24%	100%

3-5 Overall Goal

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 the country and Japan.

Indicators



1. Ratio of UJC Business Course graduates who started, developed, or expanded own business increases.
2. Overall structure and curriculum of Business Course are updated according to the needs of target population.

<Indicator 1>

According to the questionnaire survey, those who started their own business after PMP account for 27.27%. Some of graduates interviewed were previously employed by a certain company and started their own business after completion of PMP. It is difficult to estimate the ratio of graduates who started, developed, or expanded own business. Some of them already owned their business before participating PMP. Some graduates opened a new business in addition to businesses that they already owned. There are also some graduates who chose to work for a corporation in an executive position, rather than running their own business.

<Indicator 2>

The course contents and syllabus of business course are constantly reviewed and revised. For example, in PMP new topics, such as conflict resolution were introduced. Specialized Programs were restructured for two types; one for business owners and the other for those under 30.

4 Implementation Process

The Evaluation Team confirmed that the implementation process of the Project had been appropriate. The followings are the major points observed by the Team;

(1) Overall implementation process

Overall project implementation process is appropriate.

There were minor problems affecting project implementation process;

- The procedure of renewal of license of educational NPO based on the Decree of the Cabinet of Ministers took considerable time. Some lectures in PMP course had to be closed during the renewal period.
- Due to renovation works at Bukhara University, the office of UJC Bukhara Branch was moved to another place in the University campus. This moving of the office affected activities. The space of temporary office is smaller than before, thus, affecting the number of visitors. UJC Bukhara Branch is planned to be back in the previous office in 2016.
- Since 2012, the activities of Japanese language course and mutual understanding have been managed by the Japan Foundation. When the management was first transferred to JF, it took some time to establish working procedure in coordination but after a while, joint management between UJC and JF started working smoothly.

Apart from the above, the overall project implementation has been smooth.

The Project has been taking appropriate measures for the recommendations presented at the



Mid-term Review and this is producing good results.

(2) Project management system

The project management system is functioning well.

Project management system is well established in collaboration between Japanese experts and Uzbek counterparts, with co-directors from both sides. UJC Bukhara Branch is managed with the initiative of Uzbek staff hired locally in close coordination with UJC in Tashkent.

JCC has been held as planned. Activity plan is presented, discussed, and approved at JCC.

(3) Monitoring process

Project monitoring process is appropriate.

Overall project implementation is monitored so that all the stakeholders share the information about the Project. Plan and report of the activities are shared among stakeholders through digital data.

To share the status of the project progress among the whole UJC, regular weekly meeting is held as well as daily five-minute quick meeting. In addition, meeting to review the project progress is held once a month before JICA's monthly meeting.

PDM was revised after the Mid-term review. Some indicators were added and revised. Both Uzbek and Japanese are implementing their activities based on PDM and PO.

(4) Communication among Project Team and with related organizations

Communication among Project Team is good and technical transfer is conducted smoothly. In business course, activities are conducted mainly by Uzbek coordinators and lecturers in the project cycle of plan-do-see. Japanese experts let Uzbek staff do the activities with their own initiative, providing advice for further improvement when necessary.

Collaboration with related organizations is conducted although not very actively. UJC take collaborative activities with CCI through mutual communications and agreement. When UJC was opened, the role of CCI was essential in disseminating information and attracts participants. Recently, as UJC became recognized among business society and general public, it is getting easier for UJC to attract participants on their own. UJC and CCI are currently trying to find possibilities of holding collaborative activities.

(5) C/P's ownership

C/P's ownership towards the Project is high.

Uzbek UJC staff are highly involved in the project. A majority of the activities are planned and implemented by Uzbek local staff. For several years after UJC's opening in 2001, Japanese experts provided assistance to Uzbek staff carefully and attentively in many activities, but recently, local staff is implementing their work on their own. They are now conduct their task more independently although assistance and advice by Japanese experts are still important to complete the task in a satisfactory manner, according to one of UJC staff who has been working for UJC since 2001.



A representative at MFERIT attends JCC and is informed of project progress.

(6) Involvement of the target group or beneficiaries in the project

Target group (UJC staff, professionals in private sectors, entrepreneurs) is actively involved in the project and the project is highly recognized.

UJC staff are highly involved in the project, implementing activities of their responsibility. Their motivation and commitment are high. While they are involved in the project, they improved their capacity as coordinator/administrator/lecturer.

Professionals in private sector and entrepreneurs are involved in the project as course participants. Many of the participants are satisfied with the courses and they utilize what they learned in their business.

In Uzbekistan society, UJC is recognized as one of highly prestigious organizations supported by Japan. It has more than 60,000 visitors annually. Vice-Minister of MFERIT highly recognized UJC at JCC. UJC Bukhara Branch also has reputation in Bukhara area. Those interviewed during evaluation study appreciate the activities of UJC and express request to further expand activities in regions.

5 Evaluation Based on Five Evaluation Criteria

The evaluation based on five evaluation criteria is presented below.

5-1 Relevance

The relevance of the Project is very high.

(1) Consistency with the needs of target group and society in Uzbekistan

The project is consistent with the needs of Uzbek society and the target group.

In spite of development of market economy, there are only a few organizations that provide business courses in Uzbekistan. Apart from courses at universities and Higher Business School under the Cabinet of Ministers of Uzbekistan, UJC is virtually the only established center that regularly offers practical business courses. Although several development agencies such as GIZ and EU are providing training for professional business persons, the needs for business training is still high.

UJC is the only public institute that offers Japanese language course in Uzbekistan, except for universities. In Bukhara, there is no other institute that provides business courses. Also in Bukhara, the needs for Japanese language study is high as there are many tourists from Japan.

The contents of business course are consistent with the needs of business persons. According to questionnaire survey and interview, most of them consider that courses are beneficial and many of them developed their business and their career.

(2) Consistency with policy of the Uzbek government

The Project is consistent with the Uzbek government policy



"Welfare Improvement Strategy of the Republic of Uzbekistan for 2013-2015" names increased competitiveness of national economy and rapid growth of the small businesses and services' sector as priorities in national economic policy.

In the interview during the evaluation study, it is pointed out that the Uzbek government is introducing various policies to support SMEs, including facilitation of registration and favorable tax conditions.

(3) Consistency with Japanese ODA policy

In Japanese assistance policy toward Uzbekistan and the country rolling plan, "promotion of market economy and human resources development/institutional building for promotion of economy and industry" is one of three pillars of assistance.

(4) Appropriateness of intervention and project design

The project is appropriately designed.

The project was formulated in an appropriate process. Based on the results of the project activities of the Project for Uzbekistan-Japan Center for Human Development Phase 1 and Phase 2, the plan of this Project was formulated. To develop the Project further after the previous ones, the focus was placed on the capacity development of business persons.

The project components are well formulated. The Project consists of two components. One is to develop capacity of business persons and the other is to develop the capacity of UJC itself for further improvement of the whole UJC in the future.

Project is designed, taking Japanese technical advantage into consideration. Japanese know-how and experiences of business management are incorporated in business course. It is pointed out by some of those interviewed, however, that it is sometimes difficult to adapt Japanese management into Uzbek business context. To respond to this issue, Uzbek instructors and Japanese experts are conducting business courses in collaboration, that is, Uzbek instructors teach how to adapt Japanese experiences specifically into Uzbek business environment.

Target group is appropriately selected. In terms of capacity development of business persons, entrepreneurs are adequate target group as Uzbek government places importance in growth of SMEs and the majority of businesses are SMEs. There are many applicants in business courses but not too many to select qualified persons for the courses. It means that the size of target group is appropriate. As to the improvement of operation of UJC, in other component, including UJC staff in beneficiaries are adequate.

5-2 Effectiveness

Effectiveness is high.

(1) Achievement of Project Purpose

As described in 3-4, the Indicators of Project Purpose are almost achieved.



In regard to Indicator 1, although the number of trained persons in a year is slightly lower than the target, those who completed the course have acquired expected knowledge and skills, according to interview. Indicator 2 is achieved at the time of the terminal evaluation. Taking the breakdown of UJC expenditure share into consideration, it is still necessary to further consolidate the financial basis of UJC.

One important promoting factor in achieving the Project Purpose is that the project management system was established quite well after two phases of UJC project. Also the capacity of UJC staff has been gradually improved through previous projects. In addition, applicants of business courses are increasing as a result of public relations activities and utilization of Facebook.

(2) Logic between Output to Project Purpose

The logic from Output to Project Purpose is appropriate and there is not major influence of Important Assumptions.

The logic from Outputs and Project Purpose is appropriate. Necessary Outputs are designed to achieve the Project Purpose.

Important Assumptions in PDM are fulfilled. As for the needs of business course, it is high in general. The needs of specific topics in business courses are gradually changed. When UJC was opened in 2001, there were not sufficient goods in market and providing any goods to general public was an eminent issue. These days, minimum demands of goods necessary for people's life is fulfilled and providing quality goods with diversification and differentiation is becoming more important. At UJC, the changes in market environment is examined and incorporated in business course through revision of curriculum and materials. In regard to another Important Assumption, the Uzbek government continues to support SME sectors as growth of SMEs is listed in one of priorities in "Welfare Improvement Strategy".

5-3 Efficiency

Efficiency is high.

(1) Achievement of Outputs

As shown in 3-3, Indicators of both Output 1 & 2 are achieved as expected

Several promoting factors in achieving Output can be pointed out.

First, the contents of business courses were well formulated in the following points;

- Business courses are planned and revised incorporating request of participants and results of previous courses.
- In PMP, the importance is placed on creative thinking, discussion among participants, and formulation of business plan, among others. This is like simulating actual business environment. Through mutual discussion and interaction during the course, participants developed practical skills which can be directly applied in business situations.
- Topics of PMP are well selected, including Japanese management, communications, and Kaizen.



In addition, the capacity and motivation of local staff was high.

To further expand the outputs, several suggestions are made by those interviewed;

- To expand activities in regions other than Tashkent
- To publish materials to disseminate the training contents to more people
- To disseminate information about Japanese SMEs and business environment in Japan

(2) Logic between inputs and outputs

Logic between inputs and outputs are appropriate.

Sufficient activities are designed and implemented to produce Outputs. Also sufficient inputs are planned and implemented to produce Outputs.

(3) Appropriateness of inputs

Inputs are implemented appropriately.

1) Japanese experts

Japanese experts in charge of business course efficiently and effectively implement activities of their specialized area. Some PMP graduates commented that it would be more preferable if Japanese experts taught more diversified topics.

Activities for Japanese and mutual understanding are well managed by experts dispatched by JF. In Bukhara, JOCV in youth activity sometimes collaborate with the Project, which brings favorable results to UJC. For example, students at nearby schools participate in events of mutual understanding events.

2) Training in Japan

Training courses in Japan are appropriately conducted. It was a good opportunity for PMP graduates to get practical experience of Japanese management in actual environment. Participants of cost-share training are satisfied with the training. They comment that the training is worthwhile paying the air-ticket by themselves. There are many applicants for cost-share training.

Three UJC staff members who were dispatched to Japan left UJC after the training. However, by utilizing the experiences of training in Japan, they are working for private companies to contribute to Uzbek business environment and one of them is working as a business course instructor at UJC.

3) Assignment of C/P

Sufficient number of C/Ps and other UJC staff are assigned. Staff turnover takes place quite often. In most cases, the position was fulfilled quite soon without major problem. There were five business course coordinators in the beginning of the Project, however, at the time of the terminal evaluation, there are only four. After one person left UJC, the vacancy was not fulfilled soon. As a countermeasure against this situation, the Project reviewed and reorganized working assignment and currently activities are being conducted efficiently by four persons.

4) Facilities and equipment

Appropriate equipment is supplied and utilized at UJC. Facilities are appropriate at UJC in Tashkent. In Bukhara, UJC is located in temporary office due to renovation work, which affected



implementation of activities for a while.

5) Project cost

Necessary cost was timely disbursed from both Uzbek and Japanese side.

All the inputs are well utilized and contributed to produce outputs.

5-4 Impact

Impact is high.

(1) Achievement of Overall Goal

Overall Goal is likely to be achieved.

It is difficult to precisely calculate the data specified by Indicator 1, but, according to interview, many of UJC PMP course graduates started or expanded their own business. As for Indicator 2, business courses has been updated timely and appropriately so far. If UJC is appropriately operated in the future, it is very likely that the overall structure and curriculum of business courses will be revised continuously according to needs.

Several promoting factors in achieving Overall Goal can be pointed out. One is capacity and motivation of graduates of UJC business courses as well as capacity of UJC staff. Another factor is increased number of graduates during fifteen years' operation of UJC and their interaction. As the number of PMP graduates increases, the network of graduates is strengthened. This further facilitates career development of the graduates as graduates can exchange information on their current businesses. According to interview, some graduates are running businesses together and some graduates are hired by the company where another graduate already works in an executive position

It should be noted that there are some factors that cannot be controlled by the Project. Although evaluation study confirmed that the role of UJC played an important role in facilitating graduates in establishing or expanding their own businesses, some commented that other factors such as individual personality and family environment are sometimes important for successful business.

One possible constraint for achieving Overall Goal is change in business environment in the future, for example, infrastructure, availability of credit, government support, etc.

(2) Logic between Project Purpose and Overall Goal

Logic from Project Purpose and Overall Goal is appropriate.

Project Purpose and Overall Goal is logically related without major gap and Overall Goal is likely to be achieved.

There are not influence of Important Assumptions at the time of the terminal evaluation. There are no major changes affecting the Project in Uzbekistan's policy toward market economy, rather, Uzbekistan government is promoting SMEs more. UJC is likely to remain as a registered NPO for education.



To ensure the achievement of Overall Goal, business environment change should be monitored. According to interview, changes for more open market economy are taking place. More diversified and sophisticated goods are in demand in market, which is a reflection of life-style of people. At the moment, there are not many Japanese SMEs doing business in Uzbekistan. It is expected that more Japanese SMEs will have business base in Uzbekistan if business environment becomes more favorable.

(3) Unintended Impacts

A variety of unexpected positive impacts are pointed out. The followings are some of examples.

- 1) Business expansion through network of business courses graduates, especially PMP
 - Companies operated by graduates find suppliers and other contractors among companies run by other graduates.
- 2) Benefit for those other than business course graduates
 - PMP graduates' alumni club (A-Club) held a seminar in collaboration with an environmental organization in 2014. This promoted communications and interaction between PMP graduates and those who did not participate in UJC business course.
 - Participants of PMP is diversified, including those other than business society, for example, official at Uzbek government, official at development agency, academician at national university, among others. This will bring the benefit of UJC to more diversified people in Uzbekistan.
- 3) Benefit to Uzbekistan society
 - Products developed by graduates are favorably accepted by Uzbek society, for example, taxis with fare meter system and more value-added products.
- 4) Reciprocal benefit between Uzbekistan and Japan
 - One garment company owned by PMP graduates imported sewing machines (equivalent to US\$250,000) and other equipment from Japanese company through a distributor in Uzbekistan. Another company operated by a graduate exports their food products to Japan through a distributor based in Japan.
 - UJC have more visitors of Japanese SMEs than before.
 - Through training in Japan, close relationship is created between some of Japanese universities and UJC.
- 5) Social contribution by graduates
 - Graduates of PMP19 called for donation for a child with a serious cerebral disease in Facebook and they collected money from all over the world, which enabled the child to have an operation successfully. Following this, PMP graduates started similar actions for social contribution through Facebook.

No negative impacts have been observed so far.



5-5 Sustainability

Sustainability is generally high although it is still necessary to strengthen financial foundation.

(1) Policy aspect

In policy aspect, sustainability is high.

Current policy paper ("Welfare Improvement Strategy" 2013-2015) states the priority in growth of SMEs. According to interview, it is likely that MFERIT continuously support SMEs and support by MFERET to UJC is likely to continue.

(2) Organizational aspects

Organizational sustainability is high.

It is likely that UJC remains as educational NPO. In addition, the institutional capacity of implementation and coordination of UJC is improving. UJC is operated mainly by local staff without major problem though sometimes support by Japanese experts is necessary.

(3) Financial aspect

Financial sustainability is gradually strengthening but further improvement is still necessary.

The tendency is that the annual income of UJC is increasing. In addition to the income through UJC activities, the budget of UJC include JICA budget, JF budget, and counterpart fund through grant aid. However, it is necessary to strengthen the financial basis of UJC with more share of UJC's own income.

Tuition of UJC courses is major income source of UJC. Reexamining tuition may be one solution to increase income but careful consideration is necessary so that tuition raise will not affect application.

(4) Technical aspect

Technical sustainability is high in general.

Graduates of business courses are successfully developing their career, utilizing the knowledge and skills acquired during the course. Some of them hope that it may be helpful if UJC provides consulting services specifically targeted to their own business needs.

UJC is appropriately operated by Uzbek staff. UJC already has an operating system to conduct activities with initiative and coordination of Uzbek staff. Uzbek staff are currently formulating a strategic plan of 2016 with support by Japanese experts. Turnover of UJC staff is rather frequent but the position is replaced without major problems in most cases.

Facilities and equipment are well maintained. One personnel is assigned for equipment maintenance at UJC.

(5) Promoting and inhibiting factors of sustainability

Some promoting factors for further sustainability can be pointed out. One is improvement of UJC



operation with more efficiency and more secure financial foundation. Also important is to maintain qualified UJC staff.

One inhibiting factor for sustainability would be possible interruption of support of Uzbek government. Change in legal environment, if it happens, may be inhibiting factor in the future, for example, legal status of UJC and qualification required for Japanese lecturers

6 Conclusions

The Project was implemented without major problem and produced Outputs as planned. Project Purpose is achieved and Overall Goal is likely to be achieved. The evaluation of Relevance, Effectiveness, Efficiency, and Impact is high. As for sustainability, there still exists some concern in financial aspect. Nevertheless, as Project Purpose is achieved and overall evaluation is high, it is concluded that the Project is successful. Therefore the Project will be completed in November 2015 as planned.

7 Recommendations and Lessons Learned

7-1 Recommendations

Based on the results of the terminal evaluation, the following recommendations are presented as activities to be conducted for the remaining period of the project and after the project completion.

1. Improvement of UJC operation with characteristics and strength of Japan

As management system of UJC is being steadily established through the fifteen years' of cooperation, at present, it is necessary to recognize that the importance and comparative advantage of UJC is to provide the original contents made in Japan.

2. Strengthening of financial foundation

It is recommended to take measures to further strengthen the revenue of UJC. Possible solutions are; to review tuition of PMP, to hold more cost-share trainings in Japan, and to introduce new services with charges, for example, charged seminars and consulting services. In regard to seminars and consultation with charges, it is important to provide quality services worth paying.

3. Expansion of information services

In parallel to training, information services will be important activity of UJC. It is desired that UJC provide graduates with business information, including information about Japanese SMEs and business environment in Japan. At the same time, providing information about Uzbekistan economic situations and UJC graduates, through establishing a database for those information, may be useful for Japanese companies.

4. Expansion of public relations activities

In addition to information services above mentioned, public relations activities are desired. For

by

example, presenting successful graduates to general public through newsletters and Facebook will lead to increase of applicants.

5. Strengthening collaboration with related organizations

It is recommended to have more close communication with development agencies conducting similar activities in business sector and Uzbek organizations such as CCI. It may be effective to conduct training or seminar in collaboration with these organizations if necessary.

7-2 Lessons Learned

1. Effectiveness of long-term cooperation

In some technical cooperation projects, output are produced when cooperation is implemented for a long time. In this cooperation, UJC have conducted training courses and produced business persons for fifteen years. The increase of business course graduates expanded the network of graduates. As a result, some graduates jointly operate a company and some graduates expand their businesses through suppliers and contractors where another graduates work. In this case, it can be said that the major output of cooperation has been continuous capacity development of business persons. In addition, information of graduates and networks and interactions of these graduates are also considered as the important outputs, rather better to say as “assets”, of the long-term cooperation.

2. Evaluation of the effect of long-term cooperation

In the long-term cooperation, it is important to conduct evaluation of the cooperation appropriately, with consideration to impact produced during the long-term cooperation period. For example, in the case of UJC, business development through interaction of graduates and reputation of UJC were gradually achieved through a long-term cooperation. This is considered as impact that is not clearly described in a project framework. Therefore, it is desirable to develop evaluation tools to assess not only impacts recognized within the project framework but also those produced beyond the project framework.

End of Report.



Annex1: Evaluation Grid: Project for Capacity Development of Business Persons through Uzbekistan-Japan Center for Human Development

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Data needed/Data source	Evaluation results		
	Main questions	Sub-questions (Indicators)				
1.	Input	Inputs levels and achievement	Uzbek side	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> Uzbek personnel was assigned as planned, including co-director, coordinator/accountant, business course coordinators, and administrative staff. For details, see Annex 3 Budget and materials were provided by Uzbek side as planned. The space of UJC at International Business Center in Tashkent is provided by MFERIT without charge. The cost for office space of UJC Bukhara branch, including the temporary office, is also born by Uzbek side. The total cost for the facilities and utilities is estimated as equivalent to approximately US\$300,000 annually. The utility charge is paid by counterpart fund of grant aid. 	
			* Are C/P being assigned as planned?			
			* Are budget and materials being provided as planned?			
			* Are land, building and other facilities offered as planned?			
			Japanese side	<ul style="list-style-type: none"> * Are experts dispatched as scheduled? * Is C/P training conducted in Japan as planned? * Is equipment supplied as planned? * Is local cost born as planned? 	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> A total of five long-term experts and eight short-term experts were dispatched. For details, see Annex 4. A total of ninety-seven trainees were dispatched to Japan. PMP participants who graduated with outstanding performance were selected for training in Japan, with training cost totally born by JICA. A total of forty-three trainees were dispatched with air-ticket paid by themselves (This scheme is called cost-share training). In addition, some UJC staff members were sent to Japan with cost fully born by JICA.
	Equipment was supplied as planned. For details, see Annex 6.					
			Local cost was disbursed as planned.			
	Activities	Achievement level of activities	Is project being implemented as planned?	Project reports, Questionnaire, Interview	Activities were implemented almost as planned based on PDM and PO.	
		Extent to which Output 1 is achieved. The practical business courses that contribute to improve management of SMEs in Uzbekistan are continuously provided by UJC.	1. PMP is conducted twice annually with local lecturers taking charge of more than 80% of total teaching hours for PMP.	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> PMP is conducted twice every year as planned. At the time of the terminal evaluation, nine courses were completed (PMP 16 - PMP 24) and PMP 25 has been just started. For details, see Table 1 The average ratio of lectures conducted by local lecturers is 84.2%. For details, see Table 2. 	
2. Courses, seminars, events and forum organized by the collaboration with CCI and others reach 40 times.	Project reports, Questionnaire, Interview		A total of 62 courses, seminars, events and forum were organized in collaboration with CCI and other organizations. For details, see Table 3.			
3. The average rates of satisfaction and perceived practicality of participants are 4.0 or over (5.0 scale) in the questionnaire or survey.	Project reports, Questionnaire, Interview		The average scores of satisfaction evaluated by participants is 4.6. For details, see Table 4.			
4. Business Course is improved as a result of review based on needs survey.	Project reports, Questionnaire, Interview		In PMP courses, the syllabus and contents are revised each time according to the needs of business persons. Even during one PMP course, course contents are modified, incorporating the request and feedback of the participants. Other courses are also formulated based on the needs of the business persons.			
5. The Business Course is planned and operated by local staff.	Project reports, Questionnaire, Interview		All the business courses are planned and operated by local staff with support by Japanese experts of business course. The capacity of Uzbek staff members engaged in business course has been improved during the project period.			

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Data needed/Data source	Evaluation results	
	Main questions	Sub-questions (Indicators)			
Project Achievements	Outputs	Are there any other achievements resulted from activities of Output 1?	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> * During the cost-share training in Japan, a seminar was held to present current Uzbekistan business situations to Japanese SMEs to expand business opportunities between Uzbekistan and Japan * Computer training course is organized for hearing-impaired people at UJC and a total of 376 participants have been trained at the time of the terminal evaluation. 	
		Extent to which Output 2 is achieved. Programs of UJC can be sustainably operated and managed by using network and local resources.	1. Balance of revenue and expenditure is checked and analyzed by the program-based accounting by UJC staff	Project reports, Questionnaire, Interview	* The financial status of UJC is checked and monitored by UJC staff based on the responsibility assigned to each staff member in charge.
			2. Annual UJC budget plan is prepared and monitored jointly by UJC staff and Japanese experts.	Project reports, Questionnaire, Interview	* The budget plan is formulated by UJC accountant and Japanese experts. The record of local cost is submitted every quarter to JICA Office.
			3. Management policy paper for UJC and each section (BC, JL, MU), and Action Plan to realize the policy are prepared by UJC staff themselves every year	Project reports, Questionnaire, Interview	* Activity plan is formulated in each section of UJC every year. The latest plan is discussed and authorized at JCC held in January 2015.
			Are there any other achievements resulted from activities of Output 2?	Project reports, Questionnaire, Interview	* The capacity of local staff has been improved through activities during the project period. All the activities are planned and implemented with the initiative of local staff, utilizing local resources and network.
	Project Purpose	Extent to which the Project Purpose is achieved. 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	1. At least 2,000 business persons including 100 company executives are trained annually.	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> * The total number of business persons participating in business courses is 1762 in 2014, slightly lower than the target level. However, the number of participants is remarkably increased from 1272 in 2011. For details, see Table 5. * It is difficult to say exactly how many of participants of each course are company executives. According to the questionnaire survey conducted by the Project, 44.06% of those surveyed are business owner/top management.
			2. Network with relevant people and organization(s) in Uzbekistan (such as graduates of PMP and CCD) are strengthened.	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> * The network of PMP graduates are formulated. Examples are; <ul style="list-style-type: none"> - Facebook is established and actively utilized among PMP graduates. - Newsletters are issued for PMP graduates with coordination of UJC business coordinators. - Regular meeting is held among some of graduates voluntarily once a week, - Graduates often get together at "Book Cafe" owned by one of graduates and at other places to exchange information. * Seminars and forums are organized in collaboration with CCI and other organizations as shown in the Table . * The project holds information exchange with development agencies implementing similar projects such as GIZ and EU.
			3. 35% of total UJC expenditure is covered by JICA local operation cost.	Project reports, Questionnaire, Interview	* The ratio of JICA local operation in total UJC expenditure is 35% in 2014. It should be noted that there has been contribution by JF since 2012 and the ratio of expenditure covered by MFERIT and UJC account put together has been slightly decreasing since 2011. However, the total revenue and expenditure of UJC account are increasing. For details, see Table 6 .
	Overall Goal	Extent to which Overall goal will be achieved three to five years after the project termination. 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.	1. Ratio of UJC Business Course graduates who started, developed, or expanded own business increases.	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> * According to the questionnaire survey, those who started their own business after PMP account for 27.27%. Some of graduates interviewed were employed by a company before and started their own business after completion of PMP. * It is difficult to estimate the ratio of graduates who started, developed, or expanded own business. Some of them already owned their business before participating PMP. Some graduates opened a new business in addition to businesses that they already owned. There are also some graduates who chose to work for a corporation in an executive position, rather than running their own business.
			2. Overall structure and curriculum of Business Course are updated according to the needs of target population.	Project reports, Questionnaire, Interview	* The course contents and syllabus of business course are constantly reviewed and revised. For example, in PMP new topics, such as conflict resolution were introduced. Specialized Programs were restructured for two types; one for business owners and the other for those under 30.

3

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Data needed/Data source	Evaluation results
	Main questions	Sub-questions (Indicators)		
2. Project implementation process	Project management system	Overall implementation of the Project	Is the Project smoothly implemented?	Project reports, Questionnaire, Interview <ul style="list-style-type: none"> • There were minor problems in implementing activities; -The procedure of renewal of license of educational NPO based on the Decree of the Cabinet of Ministers took considerable time. Some lectures in PMP course had to be closed during the renewal period. -Due to renovation works at Bukhara University, the office of UJC Bukhara Branch was moved to another place in the University campus. This moving of the office affected activities. The space of temporary office is smaller than before, thus, affecting the number of visitors. UJC Bukhara Branch is planned to be back in the previous office in 2016. - Since 2012, the activities of Japanese course and mutual understanding have been managed by the Japan Foundation. When the management was first transferred to JF, it took some time to establish working procedure in coordination but after a while, joint management between UJC and JF has been going smoothly. • Apart from the above, the overall project implementation has been smooth. • The Project has been taking appropriate measures for the recommendations presented at the Mid-term Review and this is producing good results.
		Project management system	Is project management system functioning appropriately?	Project reports, Questionnaire, Interview <ul style="list-style-type: none"> • The management system is functioning well in collaboration between Japanese experts and Uzbek counterparts, with co-directors from both sides. • UJC Bukhara Branch is managed with the initiative of Uzbek staff hired locally in close coordination with UJC in Tashkent.
			Is Joint Coordinating Committee held and functioning as planned?	<ul style="list-style-type: none"> • JCC has been held as planned. Activity plan is presented, discussed, and approved at JCC.
		Monitoring process	How are the stakeholders monitoring its activities?	<ul style="list-style-type: none"> • Overall project implementation is monitored so that all the stakeholders share the information about the Project. Plan and report of the activities are shared among stakeholders through digital data. • Regular weekly meeting is held as well as daily five-minute quick meeting. In addition, meeting to review the project progress is held once a month before JICA's monthly meeting.
			Is the project team reviewing PDM•PO according to the needs?	<ul style="list-style-type: none"> • PDM was revised after the Mid-term review. Some indicators were added and revised.
			How is the project team utilizing PDM ?	<ul style="list-style-type: none"> • Both Uzbek and Japanese are implementing their activities based on PDM and PO.
	Communication	Communication among project team and with related organizations	How Japanese experts are transferring their knowledge and techniques to the Uzbek C/Ps?	Project reports, Questionnaire, Interview <ul style="list-style-type: none"> • In business course, activities are conducted mainly by Uzbek coordinators and lecturers in the project cycle of plan-do-see. Japanese experts let Uzbek staff do the activities with their own initiative, providing advice for further improvement when necessary.
			How project stakeholders are conducting communications with related organizations such as CCI?	Project reports, Questionnaire, Interview <ul style="list-style-type: none"> • UJC take collaborative activities with CCI through mutual communications and agreement. When UJC was opened, the role of CCI was essential in disseminating information and attracts participants. Recently, as UJC became recognized among business society and general public, is getting easier for UJC to attract participants on their own. UJC and CCI are currently trying to find possibilities of holding collaborative activities.
	Recognition and participation of the target group in the project	C/P's ownership of the project	How UJC staff is involved in the project's decision-making?	Project reports, Questionnaire, Interview <ul style="list-style-type: none"> • They are highly involved in the project. A majority of the activities are planned and implemented by Uzbek local staff.
			How MFERIT is involved in the project?	<ul style="list-style-type: none"> • A representative at MFERIT attends JCC and is informed of project progress.
			Is C/P's involvement in the project activities changing? If so, how?	<ul style="list-style-type: none"> • For several year after UJC opening in 2001, Japanese experts provided assistance to Uzbek staff carefully and attentively in many activities, but recently, local staff is implementing their work on their own. They are now conduct their task more independently although assistance and advice by Japanese experts are still important to complete the task in a satisfactory manner. (according to one of UJC staff who has been working for UJC since 2001).
		Involvement of the target group	How is the target group (UJC staff, professionals in private sectors, entrepreneurs) involved in the project ?	Project reports, Questionnaire, Interview <ul style="list-style-type: none"> • UJC staff are highly involved in the project, implementing activities of their responsibility. Their motivation and commitment are high. While they are involved in the project, they improved their capacity as coordinator/administrator/lecturer. • Professionals in private sector and entrepreneurs are involved in the project as course participants. Many of the participants are satisfied with the courses and they utilize what they learned in their business.

5

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Data needed/Data source	Evaluation results	
	Main questions	Sub-questions (Indicators)			
	(UJC staff, professionals in private sectors, entrepreneurs) or beneficiaries in the project	How is the recognition toward the project by the target group?	Project reports and questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> In Uzbekistan society, UJC is recognized as one of highly prestigious organizations supported by Japan. It has more than 60,000 visitors annually. Vice-Minister of MFERIT highly recognized UJC at JCC. UJC Bukhara Branch also has reputation in Bukhara area. Those interviewed during evaluation study appreciate the activities of UJC and express request to further expand activities in regions. 	
3. Relevance	Raison d'etre of the project	Consistency with needs of target area and society	Policy paper, Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> In spite of development of market economy, there are only a few organizations that provide business courses in Uzbekistan. Apart from courses at universities and Higher Business School under the Cabinet of Ministers of Uzbekistan, UJC is virtually the only established center that regularly offers practical business courses. Although several development agencies such as GIZ and EU are providing training for professional business persons, the needs for business training is still high. UJC is the only public institute that offers Japanese language course in Uzbekistan, except for universities. In Bukhara, there is no other institute that provides business courses. Also in Bukhara, the needs for Japanese language study is high as there are many tourists from Japan. 	
		Consistency with needs of target group (UJC staff, professionals in private sectors, entrepreneurs)	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> The contents of business course are consistent with the needs of business persons. According to questionnaire survey and interview, most of them consider that courses are beneficial and many of them developed their business and their career. 	
	Priority	Consistency with Uzbekistan's development policy	Policy paper, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> "Welfare Improvement Strategy of the Republic of Uzbekistan for 2013-2015" names increased competitiveness of national economy and rapid growth of the small businesses and services' sector as priorities in national economic policy. In the interview during Evaluation mission, it is pointed out that Uzbek government is introducing various policies to support SMEs, including facilitation of registration and favorable tax conditions. 	
		Consistency with Japanese development policy	Japanese ODA policy paper	<ul style="list-style-type: none"> In Japanese assistance policy toward Uzbekistan and the country rolling plan, "promotion of market economy and human resource development/institutional building for promotion of economy and industry" is one of three pillars of assistance. 	
	Appropriateness of intervention	Appropriateness of Project Purpose, Outputs and selection of target group	Has the project taken the appropriate planning process?	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> Based on the results of the project activities of the Project for Uzbekistan-Japan Center for Human Development Phase 1 and Phase 2, the plan of this Project was formulated. The focus was placed on the capacity development of business persons.
			Is the project appropriately designed to achieve the Project Purpose?		<ul style="list-style-type: none"> The Project consists of two components. One is to develop capacity of business persons and the other is to develop the capacity of UJC itself for further improvement of the whole UJC in the future.
			Does Japan have comparative advantage to cooperate in this field? If yes, in which specific area?		<ul style="list-style-type: none"> Incorporating know-how and experiences of Japanese management in business course is an advantage in formulating business course. It is pointed out by some of those interviewed, however, that it is sometimes difficult to adapt Japanese management into Uzbek business context. To respond to this issue, Uzbek instructors and Japanese experts are conducting business courses in collaboration, that is, Uzbek instructors teach how to adapt Japanese experiences specifically into Uzbek business environment.
			Is the size and selection of beneficiaries reasonable?		<ul style="list-style-type: none"> In terms of capacity development of business persons, entrepreneurs are adequate target group as Uzbek government place importance in growth of SMEs and the majority of businesses are SMEs. There are many applicants in business courses but not too many to select qualified persons for the courses. It means that the size of target group is appropriate. As the improvement of operation of UJC is other component, including UJC staff in beneficiaries are adequate.
Achievements of the Project Purpose	Extent to which the Project Purpose is achieved.	Is Project Purpose likely to be achieved?	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> Indicators of Project Purpose are almost achieved. In regard to Indicator 1, although the number of trained persons in a year is slightly lower than the target, those who completed the course have acquired expected knowledge and skills, according to interview. Indicator 2 is achieved at the time of terminal evaluation. Taking the breakdown of UJC expenditure share into consideration, it is still necessary to further consolidate the financial basis of UJC. 	
	Factors promoting the achievement of Project Purpose	Are there any promoting factors in achieving Project Purpose?	Project reports, Questionnaire, Interview	<ul style="list-style-type: none"> Project management system was established quite well after two phases of UJC project. Also the capacity of UJC staff has been gradually improved through previous projects. Applicants of business courses are increasing as a result of public relations activities and utilization of Facebook. 	

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Data needed/Data source	Evaluation results		
	Main questions	Sub-questions (Indicators)				
4. Effectiveness		Factors inhibiting the achievement of Project Purpose	Are there any inhibiting factors in achieving Project Purpose? Is yes, what kind of mitigation measures are taken?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Nothing special.	
	Causality of Outputs and Project Purpose	Sufficiency of Outputs	Are Outputs sufficiently and appropriately designed to achieve Project Purpose?	Project reports, Questionnaire, Interview	• The logic from Outputs and Project Purpose is appropriate. Necessary Outputs are designed to achieve the Project Purpose.	
		Sufficiency of Important Assumptions from Output to Project Purpose	Do the needs for training of business courses program exist?	Project reports, Questionnaire, Interview	• The needs of business course is high. • The needs of specific topics in business courses are gradually changed. When UJC was opened in 2001, there were not sufficient goods in market and providing any goods to general public was an eminent issue. These days, minimum demands of goods necessary for people's life is fulfilled and providing quality goods with diversification and differentiation is becoming more important. At UJC, the changes in market environment is examined and incorporated in business course through revision of curriculum and materials.	
			Does Uzbek government continue to support SME sectors?	Project reports, Questionnaire, Interview	• In "Welfare Improvement Strategy", growth of SMEs is listed in one of priorities. Therefore, Uzbek government continue to support SME sectors.	
			Are there any other Important Assumptions existing in order to achieve Project Purpose?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Nothing special.	
Extent to which Outputs are delivered	Achievement level of Output	Is Output 1 likely to be achieved?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Output 1 is achieved.		
		Is Output 2 likely to be achieved?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Output 2 is achieved.		
	Factors promoting the achievement of Outputs	Are there any promoting factors in achieving Outputs?	Project reports, Questionnaire, Interview	• The contents of business courses were well formulated. - Business courses are planned and revised incorporating request of participants and results of previous courses. - In PMP, the importance is placed on creative thinking, discussion among participants, and formulation of business plan, among others. This is like simulating actual business environment. Through mutual discussion and interaction during the course, participants developed practical skills which can be directly applied in business situations. - Topics of PMP are well selected, including Japanese management, communications, and Kaizen. • The capacity and motivation of local staff was high. Several suggestions are made by those interviewed to further expand the outputs; - To expand activities in regions other than Tashkent - To publish materials to disseminate the training contents to more people - To disseminate information about Japanese SMEs and business environment in Japan		
		Causality between Inputs and Outputs	Appropriateness of Activities	Are current activities sufficiently designed to produce Outputs?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Sufficient activities are designed and implemented to produce Outputs.
			Appropriateness of Inputs	Are Inputs appropriate to produce Outputs?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Sufficient inputs are planned and implemented to produce Outputs.
	Sufficiently of Important Assumptions to achieve Outputs	Are there any Important Assumptions existing in order to achieve Outputs?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Nothing special.		
	5. Efficiency		Are Japanese experts' number, dispatched timing and expertise appropriate?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Japanese experts in charge of business course efficiently and effectively implement activities of their specialized area. Some PMP graduates commented that it would be more preferable if Japanese experts taught more diversified topics. • Activities for Japanese and mutual understanding are well managed by experts dispatched by JF. • In Bukhara, JOCV in youth activity sometimes collaborate with the Project, which brings favorable results to UJC. For example, students at nearby schools participate in events of mutual understanding events.	

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Data needed/Data source	Evaluation results
	Main questions	Sub-questions (Indicators)		
Timeliness, quality and quantity of Inputs	Appropriateness of Inputs	Are the equipment's specification, selection, quantity and delivery timing appropriate?		• Appropriate equipment is supplied and utilized at UJC.
		Are C/P training program's timing, quantity and contents appropriate?		• Training courses in Japan are appropriately conducted. It was a good opportunity for PMP graduates to get practical experience of Japanese management in actual environment. • Participants of cost-share training are satisfied with the training. They comment that the training is worthwhile paying the air-ticket by themselves. There are many applicants for cost-share training. • Three UJC staff members who were dispatched to Japan left UJC after the training. However, by utilizing the experiences of training in Japan, they are working for private companies to contribute to Uzbek business environment and one of them is working as a business course instructor at UJC.
		Are amount and disbursement timing of local cost appropriate?		• Necessary cost was disbursed.
		Are there any Inputs not appropriately utilized?		• All the inputs are well utilized and contributed to produce outputs.
		Are C/Ps sufficiently and appropriately placed?		• Sufficient number of C/Ps and other UJC staff are assigned. Staff turnover takes place quite often. In most case, the position was fulfilled quite soon without major problem. There were five business course coordinators in the beginning of the Project, however, at the time of the terminal evaluation, there are only four. After one person left UJC, the vacancy was not fulfilled soon. As a countermeasure against this situation, the Project reviewed and reorganized working assignment and currently activities are being conducted efficiently by four persons.
		Are the quality, timeliness and size of the facilities and equipment offered by UJC appropriate?		• Facilities and equipment are appropriate at UJC in Tashkent. • In Bukhara, UJC is located in temporary office due to renovation work, which affected implementation of activities for a while.
		Is the budget for project activities by UJC appropriately and timely disbursed?		• The budget by UJC was disbursed appropriately.
Achievement of Overall Goal (expected)	Extent to which Overall Goal is achieved	Is Overall Goal likely to be achieved?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Overall Goal is likely to be achieved. It is difficult to precisely calculate the data specified by Indicator 1, but, according to interview, many of UJC PMP Course graduates started or expanded their own business. As for Indicator 2, business courses has been updated timely and appropriately so far. If UJC is appropriately operated in the future, it is very likely that the overall structure and curriculum of business courses will be revised continuously according to needs.
	Factors promoting the achievement of Overall Goal	Are there any promoting factors in achieving Overall Goal?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Capacity and motivation of graduates of UJC business courses as well as capacity of UJC staff. • As the number of PMP graduates increases, the network of graduates is strengthened. This further facilitates career development of the graduates as graduates can exchange information on their current businesses. According to interview, some graduates are running businesses together and some graduates are hired by the company where another graduate already works in executive position • Although evaluation study confirmed that the role of UJC played an important role in facilitating graduates in establishing or expanding their own businesses, some commented that other factors such as individual personality and family environment are sometimes important for successful business.
	Factors inhibiting the achievement of Overall Goal	Are there any inhibiting factors in achieving Overall Goal? Is yes, what kind of mitigation measures are taken?		• Change in business environment in the future, for example, infrastructure, availability of credit, government support, etc.
	Appropriateness of project logic	Is there a wide gap between Project Purpose and Overall Goal? Can Overall Goal be achieved within 3 to 5 years after project completion?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Project Purpose and Overall Goal is logically related without major gap and Overall Goal is likely to be achieved. • It should be noted that business environment change should be monitored.

3

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Data needed/Data source	Evaluation results	
	Main questions	Sub-questions (Indicators)			
6. Impact	Causality between Project Purpose and Overall Goal	Sufficiency of Important Assumptions from Project Purpose to Overall Goal	Is it likely that Uzbekistan's policy towards market economy changes?	Project reports, Questionnaire, Interview * There are no major changes affecting the Project in Uzbekistan's policy toward market economy, rather, Uzbekistan government is promoting SMEs more.	
			Is it likely that UJC remains a registered organization (NPO)?	Project reports, Questionnaire, Interview * UJC is likely to remain as a registered NPO. It is defined as educational organization.	
			Have socio-economic or cultural conditions not been changed?	Project reports, Questionnaire, Interview * According to interview, changes for more open market economy are taking place. More diversified and sophisticated goods are in demand in market, which is a reflection of life-style of people. * It is expected that more Japanese SMEs will have business base in Uzbekistan if business environment becomes more favorable.	
	Extending effects	Unintended positive impacts	Are there any positive impacts towards policy, law, system, gender, human rights, technology, society, culture and target group?	Project reports, Questionnaire, Interview A variety of unexpected positive impacts are pointed out. 1. Business expansion through network of Business Courses graduates, especially PMP * Companies operated by graduates find suppliers and other contractors among companies run by other graduates. 2. Benefit for those other than Business Course graduates * PMP graduates' alumni club (A-Club) held a seminar in collaboration with an environmental organization in 2014. This promoted communications and interaction between PMP graduates and those who did not participate in UJC Business Course. * Participants of PMP is diversified, including those other than business society, for example, official at Uzbek government, official at development agency, academician at national university, among others. This will bring the benefit of UJC to more diversified people in Uzbekistan. 3. Benefit to Uzbekistan society * Products developed by graduates are favorably accepted by Uzbek society, for example, taxis with fare meter system and more value-added products. 4. Reciprocal benefit between Uzbekistan and Japan * One garment company owned by PMP graduates imported sewing machines (equivalent to US\$250,000) and other equipment from Japanese company through a distributor in Uzbekistan. Another company operated by a graduate exports their food products to Japan through a distributor based in Japan. * UJC have more visitors of Japanese SMEs than before. * Through training in Japan, close relationship is created with some of Japanese universities. 5. Social contribution by graduates * Graduates of PMP19 called for donation for a child with a serious cerebral disease in Facebook and they collected money from all over the world, which enabled the child to have an operation successfully. Following this, PMP graduates started similar actions for social contribution through Facebook.	
			Unintended negative impacts	Are there any negative impacts towards policy, law, system, gender, human rights, technology, society, culture and target group?	Project reports, Questionnaire, Interview * No negative impacts have been observed so far.
				Have any measures been taken to mitigate negative impacts?	* N/A
Policy sustainability	Policy support	Will policy support from MFERIT towards operation of UJC continue?	Project reports, Questionnaire, Interview * Current policy paper ("Welfare Improvement Strategy" 2013-2015) states the priority in growth of SMEs. According to interview, it is likely that MFERIT continuously support SMEs and support by MFERIT to UJC is likely to continue.		
		Organizational sustainability	UJC's organizational capacity	Is UJC's implementation and coordination capacity improving?	Project reports, Questionnaire, Interview * The institutional capacity of implementation and coordination of UJC is improving. UJC is operated mainly by local staff without major problem though sometimes support by Japanese experts is necessary.
Is the status of UJC clearly positioned in related laws and regulations in Uzbekistan?	* It is likely that UJC remains as educational NPO.				

Evaluation Criteria	Evaluation Questions		Data needed-/Data source	Evaluation results	
	Main questions	Sub-questions (Indicators)			
7. Sustainability	Financial sustainability	Stability of UJC's annual income	How is the transition of UJC annual income ?	Project reports, Questionnaire, Interview	• The tendency is that the annual income of UJC is increasing.
			Is UJC's budget sufficient to sustain project effects?	Project reports, Questionnaire, Interview	• In addition to the income through UJC activities, the budget of UJC include JICA budget, JF budget, and counterpart fund through grant aid. It is necessary to strengthen the financial basis of UJC with more share of UJC's own income. • Reexamining tuition may be one solution to increase income but careful consideration is necessary so that tuition raise will not affect application.
			Is there any specific plan at UJC and MFERIT to ensure the budget to continuously operate UJC after the completion of the Project period?	Project reports, Questionnaire, Interview	• It is likely that UJC remains as educational NPO.
	Technical sustainability	Extent to which knowledge and techniques transferred from Japanese experts are fixed and extended to other staff at UJC and other related stakeholders	Are C/P and other UJC staff stably placed?	Project reports, Questionnaire, Interview	• Turnover of UJC staff is rather frequent but the position is replaced without major problems in most cases. • It is necessary to consider how to secure Japanese lecturers. Many of lecturers are part-time and this raises the cost.
			Are knowledge and techniques transferred from Japanese experts effectively utilized?		• UJC is appropriately operated by Uzbek staff. • Graduates of business courses are successfully developing their career, utilizing the knowledge and skills acquired during the course. Some of them hope that it may be helpful if UJC provides consulting services specifically targeted to their own business needs.
			Will activities supported by the project continue?		• UJC already has an operating system to conduct activities with initiative and coordination of Uzbek staff. Uzbek staff are currently formulating a strategic plan of 2016 with support by Japanese experts.
			Are facilities and equipment well maintained?		• Facilities and equipment are well maintained. One personnel is assigned for equipment maintenance at UJC.
	Promoting and inhibiting factors of sustainability	Promoting and inhibiting factors to sustain project effects	What is the promoting factors to sustain project effects?	Project reports, Questionnaire, Interview	• To improve UJC operation with more efficiency and more secure financial foundation • To continuously maintain qualified staff • To find and maintain qualified Japanese lecturers
			What are inhibiting factors to sustain project effects?		• Stop of support of Uzbek government • Change in legal environment, for example, legal status of UJC and qualification required for Japanese lecturers

Annex 2: 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: UJC staff, Professionals in private sectors, entrepreneurs

Project Narrative Summary	Verifiable Indicators	Measure of Verification	Important Assumptions
<p>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 the country and Japan.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Ratio of UJC Business Course graduates who started, developed, or expanded own business increases. Overall structure and curriculum of Business Course are updated according to the needs of target population. 	<ul style="list-style-type: none"> Survey result (Follow-up survey) Annual report of UJC presented at JCC 	
<p>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.</p>	<ol style="list-style-type: none"> At least 2,000 business persons including 100 company executives are trained annually. Network with relevant people and organization(s) in Uzbekistan (such as graduates of PMP and CCI) are strengthened. Maximum 35% (the figure will be confirmed or specified later after careful examination) of total UJC expenditure is covered by JICA local operation cost. 	<ul style="list-style-type: none"> Individual work reports by the experts Semiannual work reports by the experts Annual report of UJC presented at JCC Minutes of JCC UJC financial statements by the programs - business course, mutual understanding and Japanese language Other project documents 	<ul style="list-style-type: none"> Uzbekistan's policy towards market economy does not change. UJC remains a registered organization (NPO).
<p>Outputs 1. The practical business courses that contribute to improve management of SMEs in Uzbekistan are continuously provided by UJC.</p>	<ol style="list-style-type: none"> PMP is conducted twice annually with local lecturers taking charge of more than 80% of total teaching hours for PMP. Courses, seminars, events and forum organized by the collaboration with CCI and others reach 40 times. The average rates of satisfaction and perceived practicality of participants are 4.0 or over (5.0 scale) in the questionnaire or survey. Business Course is improved as a result of review based on needs survey. The Business Course is planned and operated by local staff. 	<ul style="list-style-type: none"> Semiannual work reports by the experts Reports on training in Japan Individual work reports by the experts Questionnaire result and survey result (Follow-up survey) 	<ul style="list-style-type: none"> The needs for training of business courses program continue to exist. Uzbek government continues to support SME sectors
<p>2. Programs of UJC can be sustainably operated and managed by using network and local resources.</p>	<ol style="list-style-type: none"> Balance of revenue and expenditure is checked and analyzed by the program-based accounting by UJC staff. Annual UJC budget plan is prepared and monitored jointly by UJC staff and Japanese experts. Management policy paper for UJC and each section (BC, JL, MU), and Action Plan to realize the policy are prepared by UJC staff themselves every year. 	<ul style="list-style-type: none"> Account records of the local operation costs paid by JICA Disbursement records from UJC bank account UJC business revenue records UJC financial statements by the programs UJC management policy paper and Action Plan presented at JCC 	

h

<p>Activities</p> <p>Activities of Output 1</p> <p>1. Plan, implement, evaluate, and improve the Business Course.</p> <p>1-1. Formulate and continuously update overall plan of the Business Course;</p> <p>1-2. Conduct surveys to identify the needs of business persons and obtain information on SME sector in Uzbekistan to reflect them to the plan of the Business Course (curriculum, teaching materials and others);</p> <p>1-3. Plan, implement and evaluate training services including:</p> <p>1) Professional Management Program (PMP) is implemented twice every year to provide comprehensive management skills and knowledge necessary for business planning.</p> <p>2) Short courses are implemented at least ten times every year to provide specific skills and knowledge, including Specialized Course (SC) for management level and PMP graduates, SC for staff level, Corporate Training (CT), and Training of Trainers for local lecturers is conducted occasionally for their capacity development.</p> <p>3) Regional Seminars courses outside Tashkent are implemented in at least four cities every year to provide specific business skills and knowledge.</p> <p>4) Open Seminar is implemented occasionally to provide introductory skills and knowledge for young generation.</p> <p>5) Business seminar is implemented occasionally to introduce the latest business issues.</p> <p>1-4. Plan, implement and evaluate other events including:</p> <p>1) Open business forum is implemented once every year for supporting graduates and discussing the outcomes obtained in the business courses and other relevant activities.</p> <p>2) Alumni events are implemented occasionally according to the needs to reconnect alumni of the Business courses, including support for seminar and fairs for PMP graduates.</p> <p>1-5. Plan and implement measures to develop capacity of local staff and local lectures for improved operation and quality of the Business Courses;</p> <p>1-6. Strengthen human resource network with related organizations such as Chamber of Commerce and Industry (CCI) through above trainings and events.</p> <p>Activities of Output 2</p> <p>2-1. Plan and implement measures to develop institutional system for sustainable operations of the program;</p> <p>1) Plan and implement work process for self-sustained activities of UJC;</p> <p>2) Plan and implement measures to improve effectiveness and efficiency of public relations;</p> <p>3) Plan and implement measures to improve accuracy, efficiency and transparency of administration procedures.</p> <p>4) Plan and implement measures to enhance cooperation network with relevant organizations.</p> <p>2-2. Plan and implement measures to develop financial system for sustainable operations of the program;</p> <p>1) Plan and implement work process to compile UJC financial statements for cost and revenue analysis of each program of UJC.</p> <p>2) Plan and implement measures towards 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.</p>	<p style="text-align: center;">Inputs</p> <table border="1" style="width: 100%;"> <tr> <td style="text-align: center;">Japan</td> </tr> <tr> <td>1. Long-term expert: 2 persons (co-director and coordinator)</td> </tr> <tr> <td>2. Short-term expert: 6 to 8 persons per annum (business course lecturers 6~8 persons)</td> </tr> <tr> <td>3. Local operation costs</td> </tr> <tr> <td>4. Training in Japan</td> </tr> <tr> <td style="text-align: center;">Uzbekistan</td> </tr> <tr> <td>1. Co-director</td> </tr> <tr> <td>2. Coordinator-accountant(s)</td> </tr> <tr> <td>3. Provision of floor space and facilities for UJC</td> </tr> <tr> <td>4. Utility charges for the above</td> </tr> </table>	Japan	1. Long-term expert: 2 persons (co-director and coordinator)	2. Short-term expert: 6 to 8 persons per annum (business course lecturers 6~8 persons)	3. Local operation costs	4. Training in Japan	Uzbekistan	1. Co-director	2. Coordinator-accountant(s)	3. Provision of floor space and facilities for UJC	4. Utility charges for the above	<p style="text-align: center;">Preconditions</p> <p>Society in Uzbekistan continues to be stable</p>
Japan												
1. Long-term expert: 2 persons (co-director and coordinator)												
2. Short-term expert: 6 to 8 persons per annum (business course lecturers 6~8 persons)												
3. Local operation costs												
4. Training in Japan												
Uzbekistan												
1. Co-director												
2. Coordinator-accountant(s)												
3. Provision of floor space and facilities for UJC												
4. Utility charges for the above												

Remarks:

UJC: The Uzbekistan-Japan Center for Human Development

Annex 3: List of Counterpart Personnel

No	Name	Appointed on	Resigned on	Assignments
	Mr. Salombek KHABIBULLAEV			Co-Director
	Ms. Gulmira IBRAGIMOVA			Coordinator/Accountant
1	Ms. Rano SHAMAKHMUDOVA	2001.11.01	2011.02.28	General Affairs
2	Ms. Barno ISLAMOVA	2011.02.14		General Affairs
3	Mr. Ruslan UZBYAKOV	2010.10.22		SE/IT Course
4	Ms. Zulaykho ABDULLAEVA	2006.12.22	2014.06.15	General Affairs/Mutural understanding promotion
5	Ms. Tatyana GORBUNOVA	2009.05.06		General Affairs/Mutural understanding promotion
6	Ms. Tamila BORZOVA	2007.07.23	2013.04.30	Reception
7	Ms. Nafisa KHAYDAROVA	2009.08.26	2011.04.15	Reception
8	Ms. Maftuna ZIYOMUKHAMEDOVA	2010.05.31	2013.04.30	Reception
9	Ms. Hilola GAYUPOVA	2012.04.23		Reception
10	Ms. Kamola MIRZAEVA	2013.04.22	2013.12.31	Reception
11	Ms. Nuriza MIRRAKHIMOVA	2013.04.22	2015.01.05	Reception
12	Ms. Guljakhon NAZAROVA	2014.01.16		Reception
13	Ms. Gulbakhor TANGABAEVA	2014.06.23		Reception
14	Ms. Nodira FAYZIEVA	2001.11.01	2012.03.31	Library
15	Ms. Anush FRANGULYAN	2011.04.13		Reception→Library(from April 2012)
16	Mr. Sunnatilla IBRAGIMOV	2001.12.01		Assistant Administrative Staff
17	Mr. Nikolay LAPATNIKOV	2010.04.01	2011.02.28	Driver
18	Mr. Dimitriy AKIMOV	2011.03.09		Assistant Administrative Staff
19	Ms. Mamlakat ASLONOVA	2007.04.01		Cleaner UJC Bukhara
20	Ms. Svetlana REPINA	2009.11.16	2012.03.31	Cleaner
21	Ms. Gulnora TADJIBAEVA	2002.10.09	2010.12.31	Business Course
22	Ms. Olesya TYKHENKO	2006.07.14	2011.07.31	Business Course
23	Ms. Natalya USHAROVA	2007.08.21		JLC→Business Course(from March 2009)
24	Mr. Bogdan CHUTBAEV	2009.02.17	2013.03.31	Business Course
25	Mr. Mukhammadfoik BAKHADIR	2010.11.01	2013.03.31	Business Course
26	Mr. Damir MUZAFAROV	2010.12.14		Business Course
27	Mr. Usmon SULTANOV	2011.07.19	2014.05.30	Business Course
28	Mr. Shukhrat KALDIBAEV	2013.03.25		Business Course
29	Mr. Abdulakhad KUCHKAROV	2013.04.08		Business Course
30	Ms. Nargiza NIGMANOVA	2007.01.03		Japanese Language Course
31	Ms. Mamlakat TURSUNOVA	2007.04.01	2014.03.14	Japanese Language Course, UJC Bukhara
32	Ms. Kamola AZIZOVA	2007.08.20		Japanese Language Course
33	Ms. Svetlana BICHKOVA	2009.05.18	2011.11.11	Japanese Language Course
34	Mr. Sanjar TURAYEV	2009.09.07		Japanese Language Course,UJC Bukhara
35	Ms. Nozima YULDASHEVA	2010.09.22	2015.02.15	Japanese Language Course
36	Ms. Feruza SHOMAHAMEDOVA	2012.04.03	2015.03.20	Japanese Language Course
37	Ms. Iroda YAKUBOVA	2014.03.01		Japanese Language Course, UJC Bukhara
38	Ms. Nafisa KHAYDAROVA	2015.02.09		Japanese Language Course
39	Ms. Bakhora NASIMOVA	2015.04.01		Japanese Language Course
40	Ms. Anastasiya ZYUZINA	2010.09.01	2012.07.01	Cashier,UJC Bukhara
41	Mr. Philipp YAKIMOV	2012.07.02		Cashier,UJC Bukhara

Note: As of April 2015

3

Annex 4: List of Dispatched Japanese Experts

Long Term Experts

Name	Title	Period
Mr. Hiroshi Yoneda	Director	30/12/2008 to 09/02/2011
Mr. Hidetaka Nishiwaki	Co-Director	31/01/2011 to 01/02/2014
Mr. Yukio Ishida	Co-Director	21/01/2014-to present
Ms. Ami Kimura	Coordinator	15/07/2008 to 31/07/2011
Ms. Junko Ishikawa	Coordinator	17/07/2011 to present

Note: As of the March 2015

Short Term Experts

Name	Title/Field	Fiscal Year	Number of Days of Assignment
Dr. Ryoichi Osawa	BC Operations 1	2010	12
		2011	36
		2012	6
Mr. Yoshio Chikamatsu	BC Operations 2	2010	57
		2011	112
	BC Operation 1	2012	102
		2013	111
Ms. Kumiko Ara	BC Operations 3	2014	108
		2011	27
Mr. Shinobu Fujita	BC Trainer (Marketing)	2010	40
		2011	76
		2012	60
		2013	78
		2014	78
Mr. Masaru Fujiwara	BC Trainer (Human Resource Development)	2010	14
		2011	33
		2012	40
		2013	32
		2014	32
Mr. Tetsuo Fukuyama	BC Trainer (Production Management)	2010	13
		2011	33
		2012	40
		2013	48
Mr. Mitsuo Tamada	BC Trainer (Production Management 2)	2014	32
Mr. Mitsuhiro Mukaiyama	BC Trainer (Production Management 3)	2014	16

Note: As of the March 2015

Note: Fiscal year 2010 refers to December 2010 to March 2011.

Annex 5: List of Participants in Training in Japan

	Training Course	Name	From	To	Organization
1	Practical Training of Business Course 2	MAMASAIIDOV Khusan	2011/2/21	2011/3/12	"OFFICE TRADING" COMPANY
2	Practical Training of Business Course 2	GRIGORYAN Anait	2011/2/21	2011/3/12	SERT MANAGEMENT J-V
3	Practical Training of Business Course 2	STOLYAROV Vitaliy	2011/2/21	2011/3/12	CONCEPTUALL-JVSD LLC
4	Practical Training of Business Course 2	TAJITDINOVA Elizaveta	2011/2/21	2011/3/12	PROGRESS IMPRESS LLC
5	Practical Training of Business Course	BATRAEVA Rushaniya	2012/1/23	2012/2/11	THE GLOBAL FUND PROJECT (UNDP IN UZBEKISTAN)
6	Practical Training of Business Course	ISMAIL-ZADE Aliya	2012/1/23	2012/2/11	GRANT THORNTON VALUATION
7	Practical Training of Business Course	KHEGAY Alevtina	2012/1/23	2012/2/11	DYB KAPITALBANK
8	Practical Training of Business Course	NAZAROV Azizjon	2012/1/23	2012/2/11	AUSTRIAN CRYSTALS BV SWAROVSKI LTD
9	Practical Training of Business Course	NEDOSEKOV Boris	2012/1/23	2012/2/11	WILDLIFE.UZ
10	Practical Training of Business Course	REPINA Mariya	2012/1/23	2012/2/11	ADVERTISING AGENCY "BRANDMANAGER"
11	Practical Training of Business Course	RUDEKNO Maxim	2012/1/23	2012/2/11	RUMAX PROFIL LLC
12	Practical Training of Business Course	SKACHKOVA Larisa	2012/1/23	2012/2/11	THE UZBEKISTAN-JAPAN CENTER FOR HUMAN DEVELOPMENT
13	Practical Training of Business Course	TULYAGANOV Said	2012/1/23	2012/2/11	WAYREX LLP
14	Practical Training of Business Course	USHAROVA Natalya	2012/1/23	2012/2/11	UZBEKISTAN-JAPAN CENTER
15	Advanced Training for Business Executives	MANSUROV Mansur	2012/2/10	2012/2/24	Azia Agrofukt LTD
16	Advanced Training for Business Executives	MAMASAIIDOV Khasan	2012/2/10	2012/2/24	Office Print LLC
17	Advanced Training for Business Executives	KHUDAYBERGENOV	2012/2/10	2012/2/24	Orzuteks JV
18	Advanced Training for Business Executives	NAZAROV Murodjon	2012/2/10	2012/2/24	Avalon Group LLC
19	Advanced Training for Business Executives	KUCHKAROV Dmitrii	2012/2/10	2012/2/24	TechnoFoodService LLC
20	Advanced Training for Business Executives	MAMASAIIDOV Khusan	2012/2/10	2012/2/24	Office Trading LLC
21	Advanced Training for Business Executives	KIM Konstantin	2012/2/10	2012/2/24	Andjankabel JV
22	Advanced Training for Business Executives	DADAKHODJAEV Abror	2012/2/10	2012/2/24	Medigam LTD
23	Advanced Training for Business Executives	ABDULLAEVA Leyla	2012/2/10	2012/2/24	Golden Pages LTD
24	Advanced Training for Business Executives	KHASANOV Alisher	2012/2/10	2012/2/24	JV Transcontinental
25	Trainers' Training of Japan Center lecturers	ALIMKHANOV Dilshod	2012/2/11	2012/2/27	PROMEDUZ LLC
26	Trainers' Training of Japan Center lecturers	RAHIMOV Mamurjon	2012/2/11	2012/2/27	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
27	Trainers' Training of Japan Center lecturers	BAKHADIROV Mukhammadfoik	2012/2/11	2012/2/27	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
28	Trainers' Training of Japan Center lecturers	SAATKULOVA Atabek	2012/2/11	2012/2/27	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
29	Trainers' Training of Japan Center lecturers	YAN Svetlana	2012/2/11	2012/2/27	EUROSNAB-TASHKENT
30	Trainers' Training of Japan Center lecturers	URMANOVA Gulnora	2012/2/11	2012/2/27	MTSFER-U NASHRIYOT UYI PUBLISHING HOUSE
31	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	CHUTBAEV Bogdan	2012/12/8	2012/12/21	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
32	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	Umirbekov Ulugbek	2012/12/8	2012/12/21	Billur.COM LLC
33	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	Alyona Zapevalova	2012/12/8	2012/12/21	Language Link
34	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	Liliya Abdurashitova	2012/12/8	2012/12/21	"Progress Impress"
35	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	Arakelova Estella	2012/12/8	2012/12/21	"INGO-UZBEKISTAN"
36	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	Arakelova Irina	2012/12/8	2012/12/21	The Centre of Hydro meteorological Service (UZHYDROMET)
37	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	Mukhamedov Karim	2012/12/8	2012/12/21	GARANT MEBEL LLC
38	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	Munira Begmuratova	2012/12/8	2012/12/21	Westminster International University in
39	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	Shakhnazarov Georgiy	2012/12/8	2012/12/21	JSC «OZLITINEFTGAZ»
40	Advanced Training for Business Executives	PAIZIEV Akmal	2013/1/12	2013/1/23	Nyumaks Technology LLC
41	Advanced Training for Business Executives	RAIMOV Bakhodir	2013/1/12	2013/1/23	BUMA Joint Venture
42	Advanced Training for Business Executives	MIRZAAKHMEDOV Djavadat	2013/1/12	2013/1/23	Navruz International Corporation Joint Venture
43	Advanced Training for Business Executives	KON Elena	2013/1/12	2013/1/23	Golden Pages LTD
44	Advanced Training for Business Executives	ADKHAMOV Laziz	2013/1/12	2013/1/23	Top Contact Ltd.
45	Advanced Training for Business Executives	RAUBAEV Muminjon	2013/1/12	2013/1/23	Anur Tour Travel Agency
46	Advanced Training for Business Executives	DJURAEV Nuriddin	2013/1/12	2013/1/23	Net Extensions LLC
47	Advanced Training for Business Executives	ARIPOV Rustam	2013/1/12	2013/1/23	Soyuzsnab Tashkent
48	Advanced Training for Business Executives	MIRALIMOV Dilshod	2013/1/12	2013/1/23	Anglesey Food Subsidiary Company
49	Advanced Training for Business Executives	DJANGIRYAN Samvel	2013/1/12	2013/1/23	Sredazpodshipnik Joint Venture
50	Advanced Training for Business Executives	SULTANOV Usmon	2013/1/12	2013/1/23	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
51	Trainers' Training of Japan Center lecturers	MUTALOV Diyas	2013/2/16	2013/3/4	Barxan Asia Ltd.
52	Trainers' Training of Japan Center lecturers	MUZAFAROV Damir	2013/2/16	2013/3/4	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
53	Trainers' Training of Japan Center lecturers	YUSUPOV Yuli	2013/2/16	2013/3/4	Center for Economic Development
54	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	KO Andrey	2014/1/13	2014/1/24	Aroma Classic, LLC
55	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	SHIM Andrey	2014/1/13	2014/1/24	"IT Engineering" Private Company
56	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	IBRAGIMOVA Gulmira	2014/1/13	2014/1/24	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
57	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	SULTANOVA Markhabo	2014/1/13	2014/1/24	FC Taiba Leasing, LLC
58	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	UZBYAKOV Ruslan	2014/1/13	2014/1/24	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
59	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	RAKHMANOV Sardorbek	2014/1/13	2014/1/24	Bristol Restaurant
60	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	KIRKIN Yuriy	2014/1/13	2014/1/24	Rozmetov Z.M LLC
61	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	NORMURADOVA Zulfia	2014/1/13	2014/1/24	Freelancer

h

Note: As of the March 2015

62	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	SHAYMARDANOVA Natalya	2014/1/13	2014/1/24	«Multi Servis Umid Diyori» LTD
63	Trainers' Training of Japan Center lecturers	Nodir Khaydarov	2014/1/19	2014/1/31	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
64	Trainers' Training of Japan Center lecturers	Dmitri Kuchkarov	2014/1/19	2014/1/31	Techno Food Service
65	Advanced Training for Business Executives	AKHTYAMOV Renat	2014/2/15	2014/2/25	Zaminaviy kommunikatsiyalar
66	Advanced Training for Business Executives	DLYANCHEV Arsen	2014/2/15	2014/2/25	Unique Present
67	Advanced Training for Business Executives	KISELYOVA Elena	2014/2/15	2014/2/25	SAVA Konsalt
68	Advanced Training for Business Executives	MUZAFFAROV Dilshod	2014/2/15	2014/2/25	Ledokol Group
69	Advanced Training for Business Executives	MUKHIDDINOVA Gavkhar	2014/2/15	2014/2/25	Double Pharm
70	Advanced Training for Business Executives	NEGMATOV Bakhtiyor	2014/2/15	2014/2/25	OOO "Bafu potato"
71	Advanced Training for Business Executives	RUKHMAN Eleonora	2014/2/15	2014/2/25	NIKAPHARM
72	Advanced Training for Business Executives	TEN Elena	2014/2/15	2014/2/25	DGP Research and Consulting
73	Advanced Training for Business Executives	KHEGAY Viktor	2014/2/15	2014/2/25	Mobile Development Solutions
74	Advanced Training for Business Executives	EM Olga	2014/2/15	2014/2/25	CIB GROUP
75	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	TEY Andrey	2015/1/12	2015/1/24	UZPAYNET
76	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	FAYZULLAEV Dilshod	2015/1/12	2015/1/24	AKMAL NABIRA
77	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	PAK Pavel Aleksandrovich	2015/1/12	2015/1/24	Selfemployed
78	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	ABDUVOKHIDOV Dilshod	2015/1/12	2015/1/24	Carlsberg Uzbekistan
79	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	ALEKSANDRA Nesterova	2015/1/12	2015/1/24	ASU-Engineering
80	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	REZEDA Pivovarova	2015/1/12	2015/1/24	"GALINA – SERVIS PLYUS" LLC
81	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	AKHMADIEVA Nailya	2015/1/12	2015/1/24	Union Space
82	Practical Business Training Course for Central Asia (A)	VASIEV Akmal	2015/1/12	2015/1/24	Super IMax
83	Trainers' Training of Japan Center lecturers	SHAKIROVA Irina	2015/1/26	2015/1/27	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
84	Trainers' Training of Japan Center lecturers	SUCHILINA Marina	2015/1/26	2015/1/27	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
85	Trainers' Training of Japan Center lecturers	UDRAS Ruslan	2015/1/26	2015/1/27	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
86	Advanced Training for Business Executives	KAN Vyacheslav	2015/1/26	2015/2/24	TIRS DILING, www.torg.uz
87	Advanced Training for Business Executives	PAK Artur	2015/1/26	2015/2/24	BRAIN HUB
88	Advanced Training for Business Executives	RUSTAMOVA Malika	2015/1/26	2015/2/24	Int-Vest Global Trade
89	Advanced Training for Business Executives	SAIDOV Bakhodir	2015/1/26	2015/2/24	MFERIT Markazsanoateksport
90	Advanced Training for Business Executives	TAGIROV Alisher	2015/1/26	2015/2/24	Uz-Korea Medical
91	Advanced Training for Business Executives	YAKUBOV Alisher	2015/1/26	2015/2/24	Quramax medical
92	Advanced Training for Business Executives	KADIROV Bakhodir	2015/1/26	2015/2/24	Eternal Construction
93	Advanced Training for Business Executives	KALMETOVA Elvira	2015/1/26	2015/2/24	Asklepiy Pharmaceutical Company
94	Advanced Training for Business Executives	AKHMEDOV Sherzod	2015/1/26	2015/2/24	"ROUND ROOFS" LLC
95	Advanced Training for Business Executives	BAYBULATOV Bobir	2015/1/26	2015/2/24	"ART MEBEL GROUP" LLC
96	Advanced Training for Business Executives	KALDIBAEV Shukhrat	2015/1/26	2015/2/24	UZBEKISTAN JAPAN CENTER
97	Advanced Training for Business Executives	ISLAMOVA Baro	2015/1/26	2015/2/24	UZBEKISTAN JAPAN CENTER

h

Annex 6: List of Provided Equipment

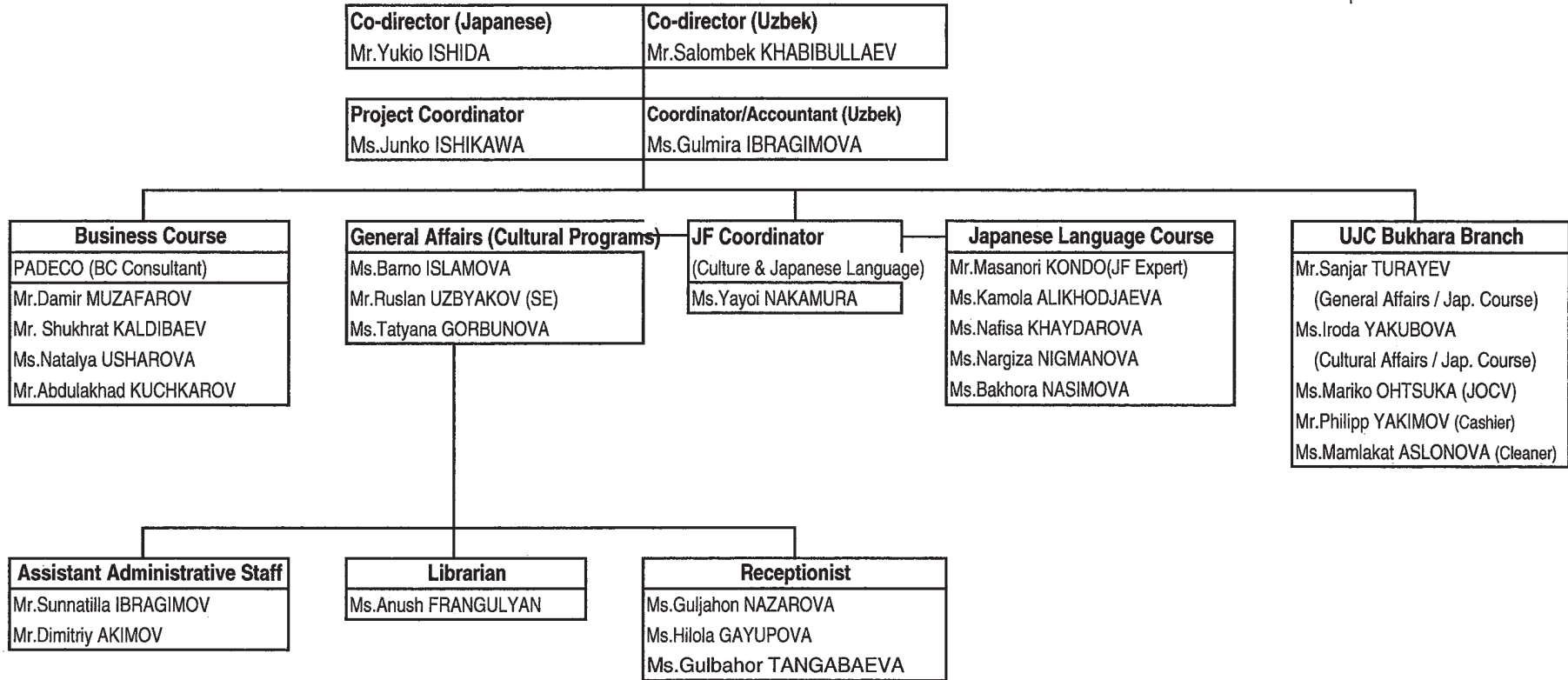
Name	Model	No	Category	Date of Installation	Price (US\$)	
Multi Function Office Machine(Copier)	Xerox Workcenter 5775	1	Equipment Accomprised with Expert	28/10/2011	15,120	
Note PC	HP 4530s i5-2450M	36	Equipment Provided for Use of UJC	22/02/2012	25,848	
Computer Software	Microsoft Win Starter 7 Russian Open License Pack	40		22/02/2012	14,200	
	Microsoft Win Sterer 7 34-bit English	10				
	Microsoft Win Pro 7 Russian Upgrd Open License Pack	40				
	Microsoft Win Pro 7 SNGL Upgrd Open License Pack	10				
	Office Professional Plus 2010 Russian Open License Pack	40				
	Office Professional Plus 2010 SNGL Open License Pack	10				
Multi Function Office Machine(Copier)	Xerox Workcenter 5225	1			19/03/2012 (Bukhara)	6,837
Domain Server	HP Proliant DL180 G6 E5606	1			29/03/2012	6,357
Surveillance Camera Server (Workstation)	HP Z400 ZL3.20 1000G	1			29/03/2012	
Vehicle	TOYOTA PRADO	1		11/04/2012	47000	
Multi Function Office Machine(Copier)	Xerox Workcenter 5845	1	Equipment Accomprised with Expert	20/10/2014	12,013	
Total					127,375	

Note: As of March 2015

All the above equipment are currently in good condition and being utilized.

Organization Chart of the Uzbekistan-Japan Centre for Human Development (UJC)

As of April 2015



3

2. UJC の 15 年間の活動実績

2000 年 12 月に開所したウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）では、ビジネスコース、日本語講座、相互理解の 3 つの活動を中心に実施してきた。JICA は、15 年にわたり協力を行い、その間、実質 3 フェーズの技術協力プロジェクトを実施した。3 件のプロジェクトは、以下のとおりである。

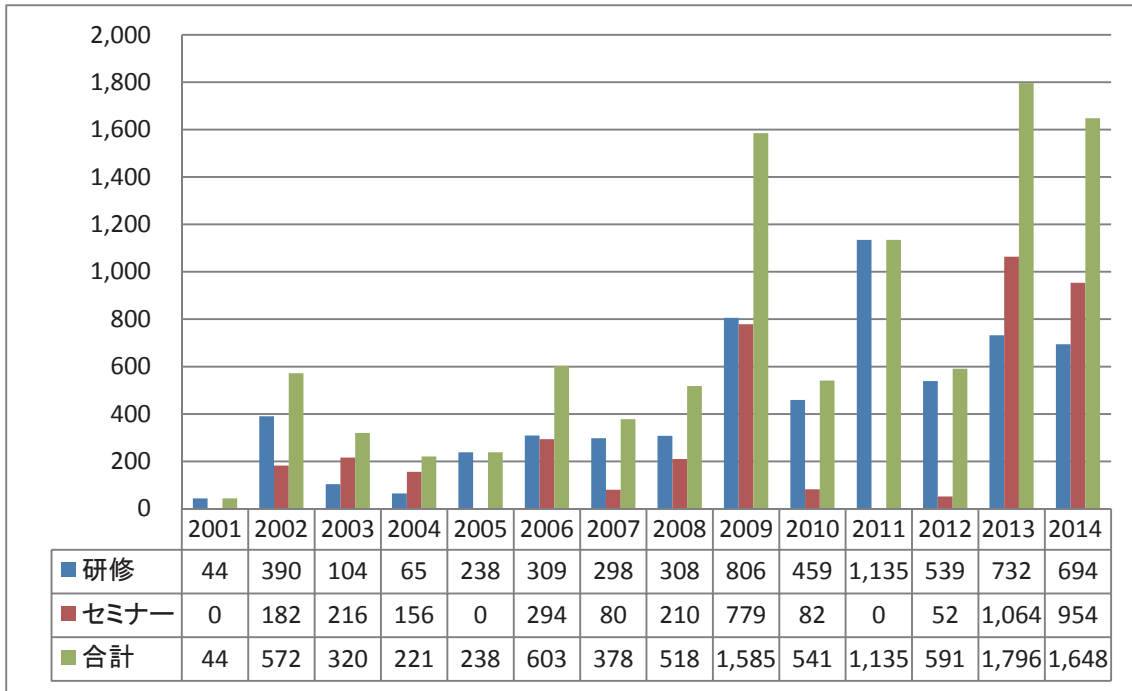
表 1 ウズベキスタン日本センター関連プロジェクト概要

プロジェクト名	プロジェクト期間	プロジェクト目標
ウズベキスタン日本人材開発センタープロジェクト (フェーズ 1)	2000 年 12 月 1 日～ 2005 年 11 月 30 日	1. ウズベキスタン国日本センターが同国の市場経済化に必要な人材を育成するうえで重要な役割を担う。 2. 情報サービス、その他ウズベキスタン日本センターで行われる各種プログラムを通じ、両国民の相互理解が促進される。
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)	2005 年 12 月 1 日～ 2010 年 11 月 30 日	ウズベキスタンにおける市場経済化に対応する人材育成及びウズベキスタンと日本の相互理解促進を行う拠点としての UJC の機能が強化される。
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	2010 年 12 月 1 日～ 2015 年 11 月 30 日	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ための体制が確立し、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。

以下に、上記 3 プロジェクトの 15 年間の活動実績をまとめる。

(1) ビジネスコース

初年度となる 2001 年には 44 人だった研修参加者は、その後若干の増減はあるものの、おおむね順調に増加し、2014 年には、研修とセミナーを合わせ 1,648 人となった。2001 年からの累計は、研修が 6,121 人、セミナーが 4,069 人と、合計 1 万人を超えた。実績の推移は図 1 のとおりである。



出典：JICA

図1 ビジネス人材育成事業参加者実績

また、過去のプロフェッショナル・マネジメント・プログラム(PMP)コース卒業生のデータ¹を分析したところ、以下の傾向が読み取れる。

- 1) 昼間コースは比較的女性が多く参加し、夜間コースは男性に多く研修機会を提供している。

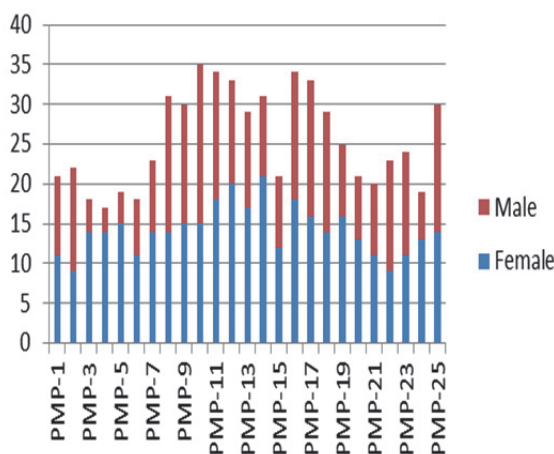


図2 PMP 男女別参加者(昼)(人)

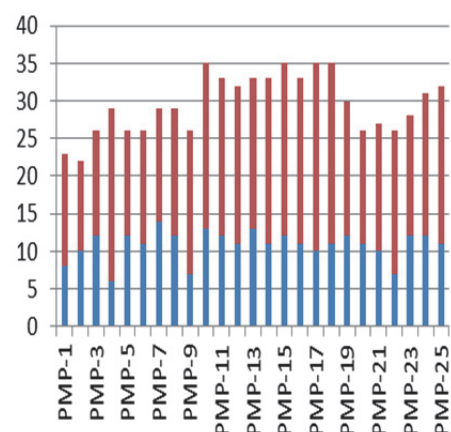


図3 PMP 男女別参加者(夜)(人)

¹ UJC 提供

2) 昼間コースは、学士及び修士・博士を有する参加者が主流であるが、それ以外（高卒等）の参加者も増加しており、参加者のバックグラウンドが多様化している傾向にある。他方、夜間コースは修士・博士を有する参加者が年々増加しており、高学歴化の傾向にある²。

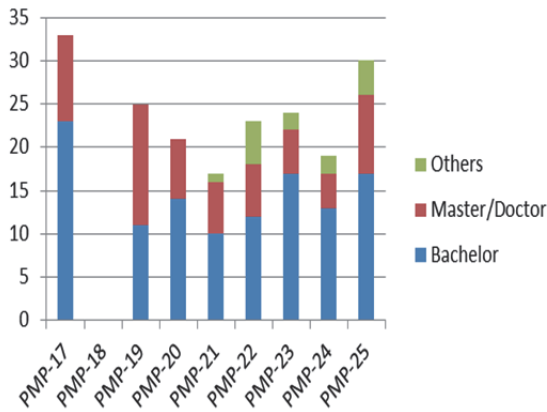


図4 PMP 学歴別参加者（昼）（人）

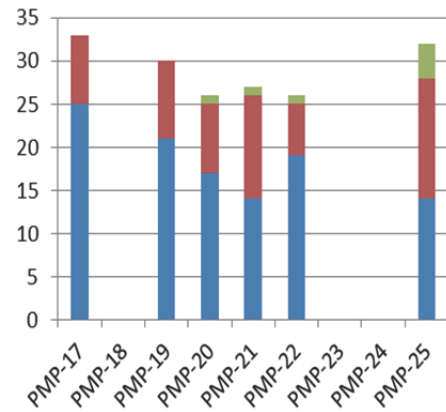


図5 PMP 学歴別参加者（夜）（人）

3) 産業別では、サービス業からの参加者が多い傾向は変わらないものの、徐々に工業（特に製造業）からの参加者が増加している。トレンドとして今後も製造業を含む工業セクターの人材育成ニーズが拡大することが想定される。

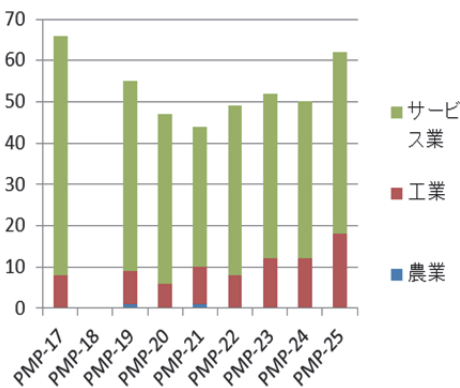


図6 産業別参加者（人）

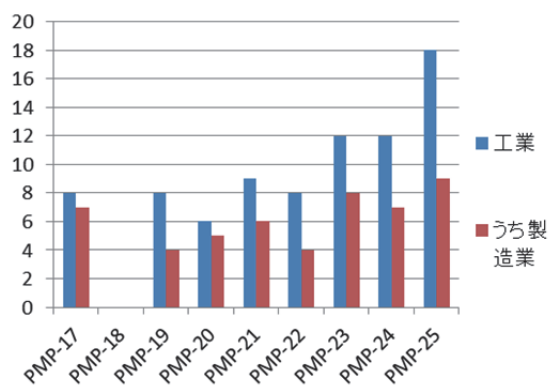


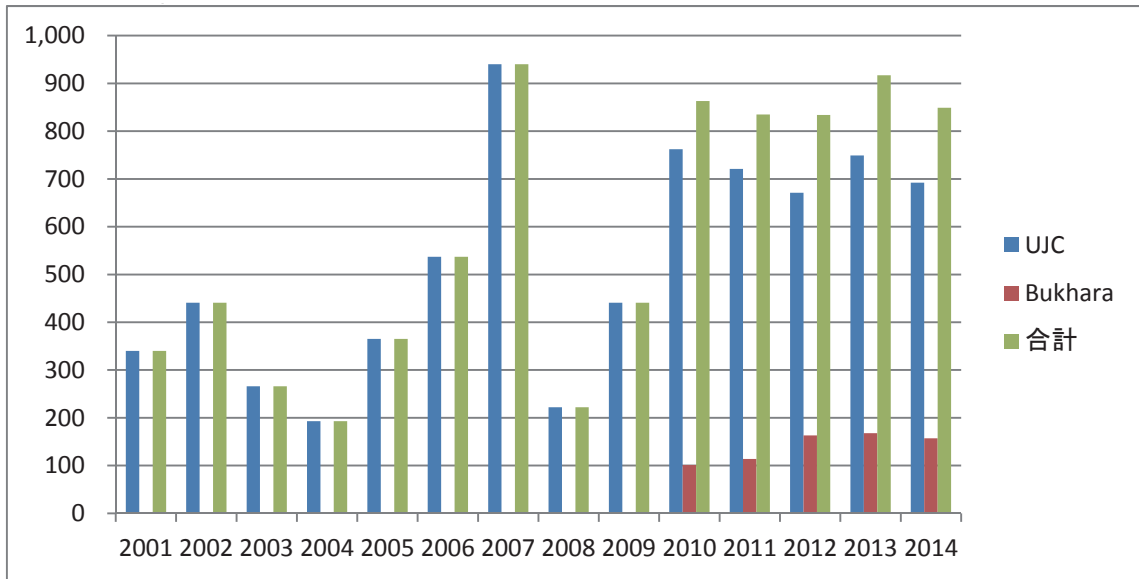
図7 工業及び製造業からの参加者（人）

(2) 日本語コース

日本語コースの参加者も、2001年の340人からおおむね増加の傾向を示している。2014年には、タシケントのUJCで692人、ブハラ分室で157人が参加した。2001年からの累計は、タシケントUJCが7,340人、ブハラ分室が703人の合計8,043人である³。

² データ利用可能な第17回PMPコース（2010年度）以降のみを対象に分析。

³ ブハラ分室は2007年3月に開所し、日本語と相互理解の活動を実施しているが、日本センターの記録として実績が登録されるようになったのは、日本語については2010年、相互理解は2009年、来館者数は2013年からである。

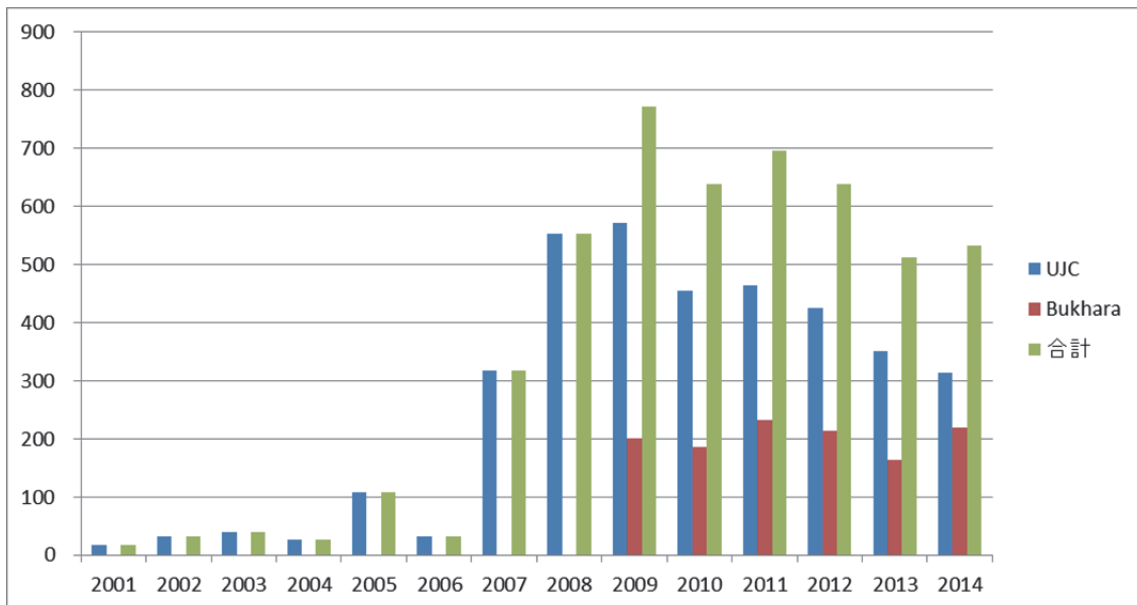


出典：JICA

図8 日本語コース参加者実績

(3) 相互理解

相互理解に関する活動の参加者は、2001年にはわずか17人だったが、2014年には、タシケントのUJCで314人、ブハラ分室で219人となっている。2001年からの累計は、タシケントUJCで3,703人、ブハラで1,213人、合計4,916人である。



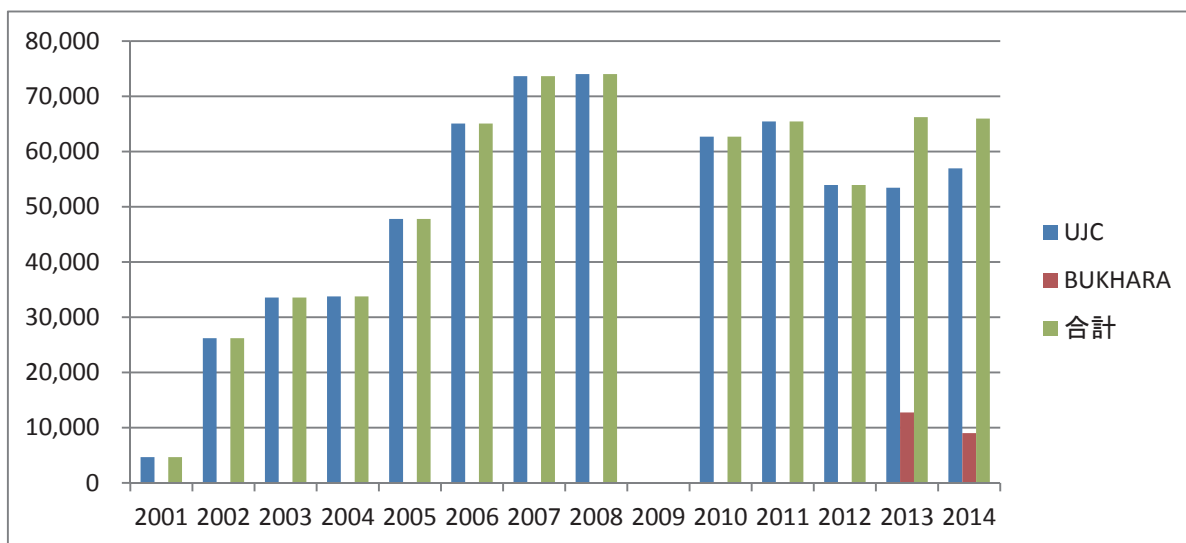
出典：JICA

図9 相互理解活動参加者実績

(4) 来館者数

日本センターの来館者数は、通年でデータを取り始めた2002年には26,205人であったが、2014年にはタシケントのUJCで56,964人、ブハラ分室で9,003人である。2001年からの累

計は、タシケント UJC で 651,263 人、ブハラ分室で 21,759 人、合計 673,022 人である（2009 年除く）。



注) 2001 年のデータは 2001 年 11 月よりカウント開始したものの。

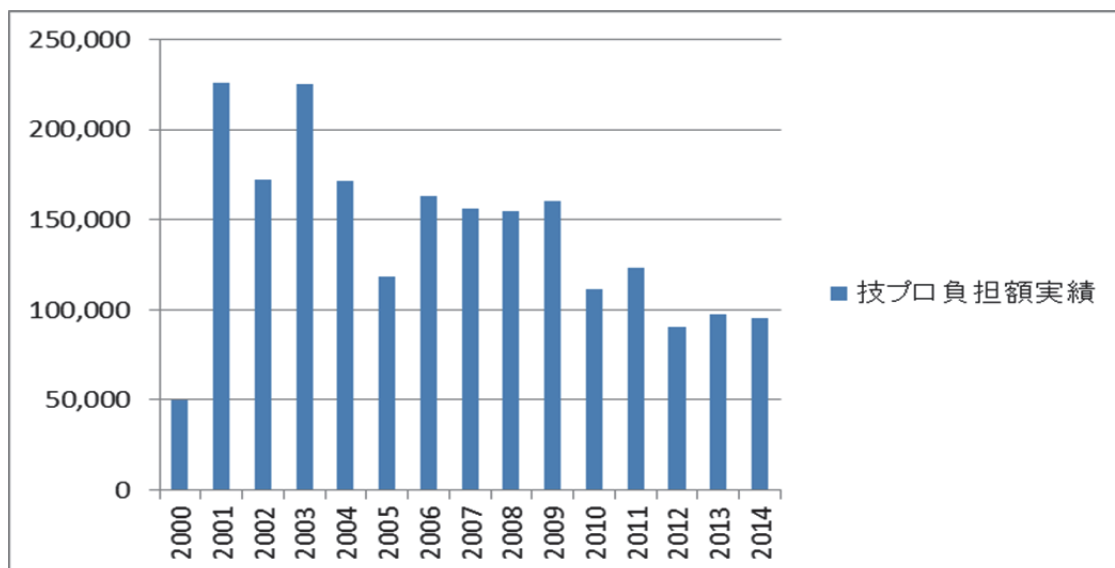
出典：JICA

図 10 来館者数実績

(5) 活動予算

1) JICA 予算

これまでのプロジェクトに対する JICA の各年度支出実績⁴は以下のとおりである。フェーズ 1 期間中の支出が最も多く、それ以降は減少傾向にある。2001 年から 2014 年までの累計額は 2,115,766 (千円) である。



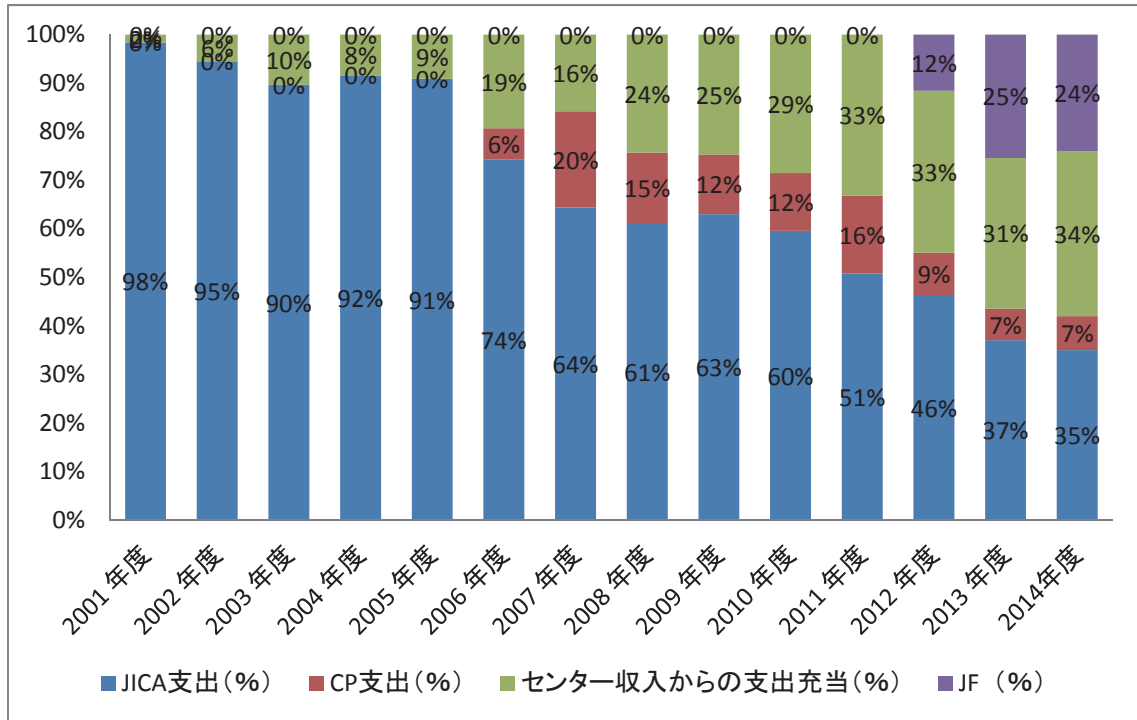
出典：JICA

図 11 日本センタープロジェクトに対する JICA 負担額実績 (単位：千円)

⁴ プロジェクトはいずれも、12 月 1 日に開始し 11 月 30 日に終了しているため、終了・開始の年には、2 件のプロジェクトの予算が合算されている。

2) 予算負担割合

日本センター活動費全体に占める、JICA 予算、カウンターパート予算（無償資金見返り資金）、UJC 事業収入による予算、国際交流基金（JF）の割合は、以下のとおりである。JICA の負担する支出の割合は徐々に少なくなっており、UJC の事業収入の割合が高くなっている。



出典：JICA

図 12 UJC 活動費の予算負担割合

