

ウズベキスタン国
投資貿易省、ウズベキスタン日本人材開発センター

ウズベキスタン国
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
プロジェクト業務完了報告書

平成 31 年 3 月
(2019 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社パデコ

産公
JR
19-011

ウズベキスタン国
投資貿易省、ウズベキスタン日本人材開発センター

ウズベキスタン国
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

プロジェクト業務完了報告書

平成 31 年 3 月
(2019 年)

独立行政法人
国際協力機構 (JICA)

株式会社パデコ

目 次

要 約	S-1
第 1 章 プロジェクトの背景・概要	1-1
1.1 プロジェクトの背景	1-1
1.2 本業務の目的	1-1
1.3 本業務の対象	1-2
1.3.1 プロジェクト期間	1-3
1.3.2 プロジェクトの対象地域	1-3
1.3.3 相手国側実施機関	1-3
1.4 PDM	1-4
1.5 作業フロー	1-4
第 2 章 投入実績	2-1
2.1 業務におけるコンサルタント派遣実績	2-1
2.2 要員配置図	2-2
2.3 UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフ	2-4
2.4 一般業務費支出実績	2-5
第 3 章 本業務における成果	3-1
3.1 プロジェクト目標及び成果達成状況	3-1
3.2 本業務の成果一覧	3-3
第 4 章 本業務の活動実績及び成果	4-1
4.1 ビジネスコースのフレームワーク	4-1
4.2 ビジネスコース全体の実績	4-3
4.3 各ビジネスコースの詳細	4-4
4.3.1 PMP コース	4-4
4.3.2 専門コース（経営者向け）	4-12
4.3.3 専門コース（若手社員向け）	4-15
4.3.4 女性経営者・起業家向けコース	4-17
4.3.5 地方セミナー	4-20
4.3.6 その他のセミナー	4-22
4.3.7 コンサルテーション（企業向け研修）	4-28

4.3.8	本邦研修	4-32
4.4	ビジネスコースの活動に関するその他特記事項	4-35
4.4.1	ニーズ調査の実施	4-35
4.4.2	本邦研修に参加する UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフの 業務	4-36
4.4.3	ビジネスコース運営管理能力強化	4-36
4.4.4	組織開発計画	4-36
4.4.5	人材育成計画	4-37
4.4.6	データベース作成計画	4-38
4.4.7	人材交流拠点に係る計画	4-39
4.4.8	情報サービス	4-41
4.4.9	広報活動	4-41
4.4.10	講師育成計画	4-42
4.4.11	UJC ビジネスコース運営管理グループとの協議	4-43
4.5	その他特記事項	4-43
4.5.1	新たな関係者の登場と連携活動	4-43
第 5 章	業務実施運営上の課題・工夫・教訓及び提言	5-1
5.1	課題及び工夫	5-1
5.1.1	他機関などの取り組みの活性化	5-1
5.1.2	ビジネスコースの新展開に関する工夫	5-1
5.1.3	財政的な寄与度への貢献	5-2
5.1.4	本邦研修の有効性の向上	5-2
5.1.5	和歌山大学の大学連携	5-3
5.2	教訓	5-3
5.2.1	ビジネスコース設計	5-3
5.2.2	ビジネスコース実施・運営に関わる事項	5-3
5.2.3	日本企業とのビジネス交流促進に関する事項	5-4
5.2.4	組織開発に関する事項	5-5
5.3	提言	5-5
5.3.1	ビジネス状況と環境の変化	5-5
5.3.2	PDM 指標の達成見通しと実施の提案	5-7
 添付資料（別冊）		
添付資料 1：本邦研修実績表		
添付資料 2：技術協力成果品一式		

図

図 1-1 : 作業フロー	1-5
図 2-1 : 要員配置図	2-3
図 2-2 : UJC ビジネスコース組織体制図	2-4

表

表 1-1 : プロジェクトの概要	1-2
表 1-2 : プロジェクト目標、上位目標、成果及び指標	1-2
表 1-3 : 改訂 1 版 PDM (Ver. 1) (仮)	1-4
表 2-1 : コンサルタント現地派遣	2-1
表 2-2 : UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフ	2-4
表 2-3 : プロジェクト現地経費投入実績	2-5
表 3-1 : プロジェクト目標・成果達成状況 (2018 年 12 月)	3-1
表 3-2 : 活動実績・成果品対比表	3-3
表 3-3 : 成果品一覧	3-6
表 4-1 : ビジネスコースのフレームワーク	4-1
表 4-2 : ビジネスコースに関する実績	4-3
表 4-3 : PMP コース実施実績	4-4
表 4-4 : PMP26 のカリキュラム	4-5
表 4-5 : PMP27 のカリキュラム	4-6
表 4-6 : PMP28 のカリキュラム	4-7
表 4-7 : PMP29 のカリキュラム	4-8
表 4-8 : PMP30 のカリキュラム	4-9
表 4-9 : PMP31 のカリキュラム	4-10
表 4-10 : 専門コース (経営者向け) カリキュラム (2016 年)	4-12
表 4-11 : 専門コース (経営者向け) カリキュラム (2017 年)	4-13
表 4-12 : 専門コース (経営者向け) カリキュラム (2018 年)	4-14
表 4-13 : 専門コース (若手社員向け) カリキュラム (2016 年)	4-15
表 4-14 : 専門コース (若手社員向け) カリキュラム (2017 年)	4-16
表 4-15 : 専門コース (若手社員向け) カリキュラム (2018 年)	4-17
表 4-16 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2016 年 6 月)	4-18
表 4-17 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2016 年 12 月)	4-18
表 4-18 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2017 年 6 月)	4-18
表 4-19 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2017 年 12 月)	4-19
表 4-20 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2018 年 6 月)	4-19

表 4-21 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2018年12月)	4-20
表 4-22 : 地方セミナーカリキュラム (2016年)	4-21
表 4-23 : 地方セミナーカリキュラム (2017年)	4-21
表 4-24 : 地方セミナーカリキュラム (2018年)	4-21
表 4-25 : オープンインタラクティブセミナーカリキュラム (2016年)	4-22
表 4-26 : オープンインタラクティブセミナーカリキュラム (2017年)	4-23
表 4-27 : オープンインタラクティブセミナーカリキュラム (2018年)	4-23
表 4-28 : ビジネスセミナーカリキュラム (2016年)	4-24
表 4-29 : ビジネスセミナーカリキュラム (2017年)	4-25
表 4-30 : ビジネスセミナーカリキュラム (2018年)	4-26
表 4-31 : オープンビジネスフォーラムの実績	4-26
表 4-32 : その他のセミナー及び研修カリキュラム (2016年)	4-27
表 4-33 : その他のセミナー及び研修カリキュラム (2017年)	4-27
表 4-34 : その他のセミナー及び研修カリキュラム (2018年)	4-28
表 4-35 : コンサルテーション実績	4-29
表 4-36 : ビジネスアドバイス実績	4-31
表 4-37 : 本邦研修の概要	4-33
表 4-38 : 本邦研修 (2016年8月) スケジュール	4-33
表 4-39 : 本邦研修 (2016年10月) スケジュール	4-33
表 4-40 : 本邦研修 (2017年7月) スケジュール	4-34
表 4-41 : 本邦研修 (2017年11月) スケジュール	4-34
表 4-42 : 本邦研修 (2018年4月) スケジュール	4-34
表 4-43 : ニーズ調査結果報告書の要旨	4-35
表 4-44 : 中間指標の設定と変遷	4-37
表 4-45 : 人材育成計画スケジュール	4-37
表 4-46 : 人材交流拠点に係るデータベース策定	4-39
表 4-47 : 人材交流拠点に係る活動	4-40
表 4-48 : 人材交流拠点に係る体制整備	4-40
表 5-1 : PDMに基づく達成状況及び今後の課題と対応策の提案	5-8
表 5-2 : 2019年ビジネスコース計画 (案)	5-13

略 語

B2B	Business to Business	企業間取引
BWA	Business Women's Association	ビジネス女性協会
FAM	Familiarization Trip	ファムトリップ
HRM	Human Resource Management	人的資源管理
ICT	Information and Communication Technology	情報通信技術
IT	Information Technology	情報技術
ISO	International Organization for Standardization	国際標準化機構
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JDS	The Project for Human Resource Development Scholarship	人材育成奨学計画
JETRO	Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JMP	Junior Management Program	若手経営管理プログラム
KPI	Key Performance Indicators	主要業績評価指標
MM	Man-Month	人月
MOU	Memorandum of Understanding	合意書
NPO	Non-Profit Organization	非営利組織
OJT	On Job Training	オン・ザ・ジョブトレーニング/ 職場内訓練
PDCA	Plan-Do-Check-Action	計画-実行-評価-改善
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・ マトリックス
PM	Project Management	プロジェクト管理
PMP	Professional Management Program	専門職経営管理プログラム
PR	Public Relations	広報
PREX	Pacific Resource Exchange Center	公益財団法人 太平洋人材交流 センター
QC	Quality Control	品質管理

R/D	Record of Discussion	討議議事録
SC	Specialized Course	専門コース（経営者向け）
SCM	Supply Chain Management	サプライチェーン・マネジメント
SDG	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SNS	Social Networking Service	ソーシャル・ネットワーキング・ サービス
STEP	Politics-Economics-Society-Technics	政治-経済-社会-技術
STP	Segmentation-Target-Positioning	市場細分化-ターゲット-立ち位置
SWOT	Strength-Weakness-Opportunity- Thread	強み-弱み-機会-脅威
TOT	Training of Trainers	講師養成研修
TQM	Total Quality Management	総合的品質管理
UJC	Uzbekistan-Japan Center	ウズベキスタン日本人材開発センター
YSC	Young Specialized Course	専門コース（若手社員向け）

要 約

1. プロジェクトの背景・概要

「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」（協力期間：2015年12月～2020年11月）に係る本業務実施契約の業務期間は、2016年1月から2019年3月の39ヵ月であった。本業務の目的は、ウズベキスタンにおける産業多角化を念頭においた中小企業の人材育成ニーズの把握とウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）のビジネスコースの運営管理を行うと共に、中小企業の発展を支援することである。すなわち、現地リソースの活用を進めつつ、UJCの強みであり、かつウズベキスタンの産業多角化・中小企業振興に貢献し得る、日本独自の知見提供へのニーズ対応を行うことである。また、日本企業のウズベキスタンへのより積極的な進出に備え、UJCのビジネスコース修了生のネットワークや情報（UJCの資産）を構築し、それらを積極的に活用し、ビジネス人材の交流及び現地企業情報の共有・発信を行うことである。

プロジェクト・デザイン・マトリックス（PDM）に基づく、本プロジェクトの概要を表S-1に示し、本業務はこの内容に沿った活動を行うものである。

表 S-1：プロジェクトの概要

項 目	内 容
プロジェクト名称	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 (Project for Capacity Development of Businesspersons and Networking through Uzbekistan-Japan Center for Human Resources Development)
プロジェクト期間	2015年12月～2020年11月（受託期間：2016年1月～2019年3月）
対象地域	<ul style="list-style-type: none"> タシケント（UJC所在地）、ブハラ（UJCの地方拠点分室所在地）及びその他主要都市（地方セミナー開催都市）
相手国側実施機関	<ul style="list-style-type: none"> ウズベキスタン国投資貿易省（Ministry of Investment and Foreign Trade of the Republic of Uzbekistan）（以前の対外貿易省及び対外経済関係・貿易・投資省） ウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）
上位目標	UJCがウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。
プロジェクト目標	UJCにおいて、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本の関係を強化する体制が構築される。
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> 成果1：UJCにより、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。 成果2：UJCのプログラムが現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。 成果3：日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制がUJCに整備される。

2. 本業務の活動実績及び成果

(1) UJC ビジネスコースの活動実績

ビジネスコースの各コースの実施件数や受講者数の実績については、表 S-2 のとおりである。特記事項を以下にまとめた。

- PMP コースは、26 期から 31 期を実施した。約 5 倍の倍率があり、応募者数も平均 300 人程度となっており、一定の評価を受けている。また、受講生の満足度調査では平均満足度が 4.52/5.00 となり、質の高いコース運営を行った。
- 専門コース（経営者及び管理職向け）（SC）は、2017 年は前年比 150%、2018 年は前年比 133%と実施コース数を増加し、合計 72 講座実施した。受講生の満足度調査では平均満足度が 4.78/5.00 と大変高く、質の高いコース運営を行った。科目については、日本人及び現地講師によるニーズに合ったコース展開を実施した。
- 新たな取り組みとして、企業向け研修（コンサルテーション）を有料にて提供し、59 件（契約ベース）実施した。
- UJC ビジネスコースの運営をより効率的に行えるよう、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフ（「2.3 UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフ」参照）の組織強化、人材育成支援、広報活動指導を実施した。
- ビジネス人材交流は、本邦研修を 5 回実施し、ビジネス交流セミナー（タシケント及び東京）を 2 回実施した。

表 S-2：ビジネスコースに関する実績

コース		ビジネスコースの件数				受講者数			
		2016	2017	2018	合計	2016	2017	2018	合計
PMP コース （実践的経営管理 コース）	計画	2	2	2	6	120	120	136	376
	実績	2	2	2	6	120	128	136	384
専門コース（SC） （経営者及び管理 職向け）	計画	10	23	27	60	200	460	540	1,200
	実績	16	24	32	72	305	377	604	1,286
専門コース （YSC） （若手社員向け）	計画	10	3	3	16	200	60	60	320
	実績	10	3	2	15	153	38	27	218
企業向け研修 （コンサルテーシ ョン）	計画	5	11	12	28	-	-	-	-
	実績	6	14	20	40	-	-	-	-
地方セミナー （地方短期コー ス）	計画	8	10	10	28	80	100	100	280
	実績	6	5	9	20	124	129	169	422
女性経営者・起業 家向け研修	計画	2	2	2	6	20	20	20	60
	実績	2	2	2	6	23	26	19	68

コース		ビジネスコースの件数				受講者数			
		2016	2017	2018	合計	2016	2017	2018	合計
本邦研修 (企業経営者上級 コース)	計画	1	1	1	3	10	10	10	30
	実績	1	1	0	2	12	9	-	21
本邦研修 (企業経営者特定 分野研修)	計画	1	1	1	3	10	10	10	30
	実績	1	1	1	3	9	10	11	30
インタラクティブ オープンセミナー	計画	10	14	14	38	100	140	140	380
	実績	17	10	7	34	392	219	170	781
ビジネスセミナー	計画	-	24	24	48	-	480	480	960
	実績	20	26	12	58	635	1,030	392	2,057
オープンビジネス フォーラム	計画	1	1	1	3	100	100	100	300
	実績	1	1	1	3	160	153	110	423

3. 業務実施運営上の課題・工夫・教訓及び提言

(1) 課題及び工夫

- 他機関などの取り組みの活性化
 2017年の新政権の発足、同政権の開放的政策での民間部門の活性化、政府機関の業務改革のニーズの高まりを受け、UJCにとって新たに取り組むべき課題が出てきた。具体的な内容の一部としては、PMP修了生企業への業務改革へのニーズも高まるのが想定でき、対応できるコースの提供及び民間連携が必要となる。
- ビジネスコースの新展開に関する工夫
 UJCのビジネスコースの新展開に関する工夫として、財政基盤拡充も視野に入れ、需要に合った新規コースの開設及び競争性を高める科目設定を実施した。
- 財政的な寄与度への貢献
 財政基盤の拡充はUJCとしての課題であり、工夫として財政的な貢献を行うために受講料の妥当額の提案、SCの大幅な拡充、地方セミナーの有料化などを行った。
- 本邦研修の有効性の向上
 本邦研修の研修員の業績向上や本邦企業との連携などの成果発現及び見える化が課題であり、本邦研修内での日本人専門家によるアクションプラン作成への指導の強化及び研修後の個別フォローアップ指導及び面談、成果確認の調査などを実施した。

(2) 教訓

• ビジネスコース設計

コンサルタントの業務従事者の配置については、新規事業分野や戦略的経営分野のカテゴリの中で配置を行うことができた。財政基盤の確保のためにも、バランスの取れた配置とともに、毎年のビジネスコース全体計画については、UJC ビジネスコース運営管理グループ（「2.3 UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフ」参照）との合意が重要である。

• ビジネスコース実施・運営に関わる事項

本業務開始時におけるニーズ調査としてのセクター調査より、各セクターの人材育成のニーズを把握し、一部コース計画に反映することができた。コース運営では、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフがコース運営管理を行えるようにシステム化を実施することができた。

• 日本企業とのビジネス交流促進に関する事項

ビジネス交流セミナー（タシケント及び東京）の実施ができた。ビジネス交流のプラットフォーム化に向け、さらなる交流機会の場の創造として、UJC に足を運んでもらうことを積極的に促す状況になってきたことから、追加的な活動も可能になったと考える。

• 組織開発に関する事項

人材育成のシステム化が必要であり、UJC も評価システム、採用要領、目標型の管理要領などを定め運用しているが、一連の評価システムと共に、職能に沿ったものへの更新が必要となり、支援した。UJC の今後の発展のためには、UJC の経営ビジョン、ミッション、コアバリューなどの一連の経営方針の再設定が必要となる。現状を分析し、今後の UJC のポジショニングを再確立するためには、好機となった。

(3) 提言

• ビジネス状況と環境の変化

ウズベキスタン政府の体制の変化により、ニーズに応じたビジネスコースの新たなコースや科目の提案が期待される。ビジネス人材交流においては、関心層の裾野拡大の動きとして、ビジネス交流セミナーや日本の旅行会社による視察会などの検討が挙げられる。

• PDM 指標の達成見通しと実施の提案

PDM におけるプロジェクト目標に関しては、2020 年 11 月までには十分達成が可能であるとの見通しであるが、上位目標達成への準備、具体的なビジネスマッチングの本格化を期待したい。また、PDM の指標達成については、UJC ビジネスコースに関する事項（コース全体計画、財政規律の明確化、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフの人的資源管理など）の再整理をする必要がある。

第1章 プロジェクトの背景・概要

1.1 プロジェクトの背景

ウズベキスタンは、1991年の独立後、市場経済化への漸進的なアプローチを継続し、安定的な経済運営を行ってきた。ウズベキスタン政府は、持続的な経済成長を実現すべく、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、中小企業が重要な経済の担い手となってきている。また、今後の産業の高度化・多角化を推進するには、その牽引役となる民間セクター、中小企業の発展が不可欠であり、中小企業の経営者や起業家の人材育成を図ることが経済成長への課題である。

2000年12月に、ウズベキスタンの市場経済化に資する人材育成並びにウズベキスタンと日本との相互理解及び友好関係を促進することを目的とし、JICAは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」を開始した。ビジネス人材の育成では、これまでの協力で、ビジネスコース（研修及びセミナー）参加者は2014年度末時点で10,190名となり、ビジネスコースの中心的プログラムであるPMPの修了生は2014年度末時点で1,374名に達している。今後は、市場経済化支援を中心とした協力からウズベキスタン経済の課題である中小企業振興と産業多角化に資する人材育成に貢献することが求められている。このような状況の下、2015年12月より「ウズベキスタン日本人材開発センター・ビジネス人材育成・交流機能強化プロジェクト」（協力期間：2015年12月～2020年11月）が実施されることになった。

1.2 本業務の目的

本業務では、ウズベキスタンにおける産業多角化を念頭においた中小企業の人材育成ニーズの把握と、それに適合したビジネスコースの提供、中小企業の発展を支援していくことが求められている。また、UJCビジネスコースにおける現地リソース（UJCスタッフ、ビジネスコース講師及びUJCビジネスコース修了生など）の活用を進める一方で、ウズベキスタンの産業多角化・中小企業振興に貢献し得る、UJCの強みである日本独自の知見提供に繋がるコース設計のニーズは、ますます高まっている。日本企業のウズベキスタンへのより積極的な進出に備え、ビジネスコース修了生のネットワーク等、これまでの資産を積極的に活用し、ビジネス人材の交流及び現地企業情報の共有・発信が必要となっており、プロジェクト目標と合致している。

本業務は、上記プロジェクト目標に関連して、UJCにて行うビジネスコースの運営管理への協力を行うものである。協力対象者は、下記のとおりであるが、特にUJCビジネスコース運営管理部門の能力強化が期待されている。

- (1) ビジネスコース受講者（企業経営者及び管理者や起業家予備軍等）
- (2) ビジネスコース修了生
- (3) ビジネスコース現地講師
- (4) ビジネスコース運営管理部門スタッフ（UJC雇用のスタッフ）

1.3 本業務の対象

プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）に基づく本プロジェクトの概要を表 1-1 に示す。

表 1-1：プロジェクトの概要

項目	内容
プロジェクト名称	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 (Project for Capacity Development of Businesspersons and Networking through Uzbekistan-Japan Center for Human Resources Development)
プロジェクト期間	2015 年 12 月～2020 年 11 月（受託期間：2016 年 1 月～2019 年 3 月）
対象地域	<ul style="list-style-type: none"> タシケント（UJC 所在地）、ブハラ（UJC の地方拠点分室所在地）及びその他主要都市（地方セミナー開催都市）
相手国側実施機関	<ul style="list-style-type: none"> ウズベキスタン国投資貿易省（Ministry of Investment and Foreign Trade of the Republic of Uzbekistan）（以前の対外貿易省及び対外経済関係・貿易・投資省） ウズベキスタン日本人材開発センター（UJC）
上位目標	UJC がウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。
プロジェクト目標	UJC において、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本の関係を強化する体制が構築される。
期待される成果	<ul style="list-style-type: none"> 成果 1：UJC により、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。 成果 2：UJC のプログラムが現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。 成果 3：日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制が UJC に整備される。

PDM に基づく、本プロジェクト目標、上位目標、成果及び指標を表 1-2 に示す。

表 1-2：プロジェクト目標、上位目標、成果及び指標

<上位目標>	<指標>
UJC がウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> UJC の BDS サービスを受ける中小企業が XX から XX に増える。 日本とのビジネスを行う企業が XX から XX に増える。
<プロジェクト目標>	<指標>
UJC において、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本との関係を強化する体制が構築される。	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスを拡大またはキャリアを向上した修了生が XX から XX になる。 UJC の情報サービスを受け、有効に活用するターゲット層の人数。

<成果>	<指標>
成果1： UJCにより、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。	1-1 UJCの研修受講者累計がXXになる。 1-2 PMP・ビジネスコース受講者の平均満足度がXX/XXになる。
成果2： UJCのプログラムが現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。	2-1 各年次計画に沿って年間の計画が変更される 2-2 収入支出バランスの差を常にUJCスタッフが定期的にチェックする。 2-3 UJC自身の収入が、UJC財源のXX%になる。
成果3： 日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制がUJCに整備される。	3-1 ビジネス人材交流のネットワーキング及び情報共有へのUJC活動がXXになる。 3-2 ビジネス人材交流のネットワーキング及び情報共有のUJC活動への平均の評価がXX%になる。

(*指標はR/D記載のPDMから抜粋したものである。)

注：指標の数字については、現在協議中であり、XXとする。

本業務は、上記記載のうち、成果1並びに成果3にかかる業務を主に行う。なお、成果2については、長期専門家(UJC日本側共同所長)を中心に対応する予定であるが、コンサルタントは、UJCの組織体制強化にかかる活動についても、ビジネス人材育成事業に関連した情報の提供や提案を行う等、プロジェクトの円滑な活動の実施に協力する。

1.3.1 プロジェクト期間

プロジェクト実施期間は、2015年12月から2020年11月の5年間である。本プロジェクトに係る業務実施契約の業務期間は、2016年1月から2019年3月の39ヵ月である。

1.3.2 プロジェクトの対象地域

タシケント(UJC所在地)、ブハラ(UJCの地方拠点分室所在地)、及びその他主要都市(地方部における短期ビジネスセミナーの実施)

1.3.3 相手国側実施機関

ウズベキスタン側の実施機関は、ウズベキスタン国投資貿易省(Ministry of Investment and Foreign Trade of the Republic of Uzbekistan)(以前の対外貿易省及び対外経済関係・貿易・投資省)及びUJCである。UJCは、投資貿易省及びJICAの共同設立者とするNPO法人であり、日ウ共同で運営されている。日本側からは、JICAの長期専門家の日本側共同所長(1名)及び業務調整員(1名)が派遣されている。ウズベキスタン側は、投資貿易省からウズベキスタン側の共同所長及び主任会計士が派遣されている。ウズベキスタン側共同所長は2018年1月25日に退任し、現在は主任会計士が共同所長の代行を兼務している。

1.4 PDM

業務開始時の PDM Ver. 0 は未決定の指標（指標 XX）を含んでいた。JCC では、ベースライン調査を基に未決定の指標（指標 XX）の提案を行ったが、PDM の対象期間が 2020 年 11 月までとなっているため、実施途中の現在は PDM の指標設定については協議中となっている。本報告書では、改訂 1 版 PDM (Ver. 1)（仮）の指標（提案想定値として）に基づき、業務の成果及び目標の達成状況を評価、報告する。

表 1-3 : 改訂 1 版 PDM (Ver. 1)（仮）

＜上位目標＞	＜指標＞（提案想定値）
UJC がウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> • UJC の BDS サービスを受ける中小企業が 0 から 100 に増える。 • 日本とのビジネスを行う企業が 0 から 42 に増える。
＜プロジェクト目標＞	＜指標＞（提案想定値）
UJC において、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本との関係を強化する体制が構築される。	<ul style="list-style-type: none"> • ビジネスを拡大またはキャリアを向上した修了生が 0 から 200 になる。 • UJC の情報サービスを受け、有効に活用するターゲット層の人数。
＜成果＞	＜指標＞（提案想定値）
成果 1 : UJC により、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。	1-1 UJC の研修受講者累計が 1,500/年になる。 1-2 PMP・ビジネスコース受講者の平均満足度が 4.50/5.00 になる。
成果 2 : UJC のプログラムが現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。	2-1 各年次計画に沿って年間の計画が変更される。 2-2 収入支出バランスの差を常に UJC スタッフが定期的にチェックする。 2-3 UJC 自身の収入が、UJC 財源の 50 %になる。
成果 3 : 日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制が UJC に整備される。	3-1 ビジネス人材交流のネットワーキング及び情報共有への UJC 活動が 100 になる。 3-2 ビジネス人材交流のネットワーキング及び情報共有の UJC 活動への平均の評価が 80% になる。

(*指標は R/D 記載の PDM から抜粋したものである。)

注：指標の数字については、現在の提案値（JCC で承認されていないため）となる。

1.5 作業フロー

作業フローを以下の図に示す。

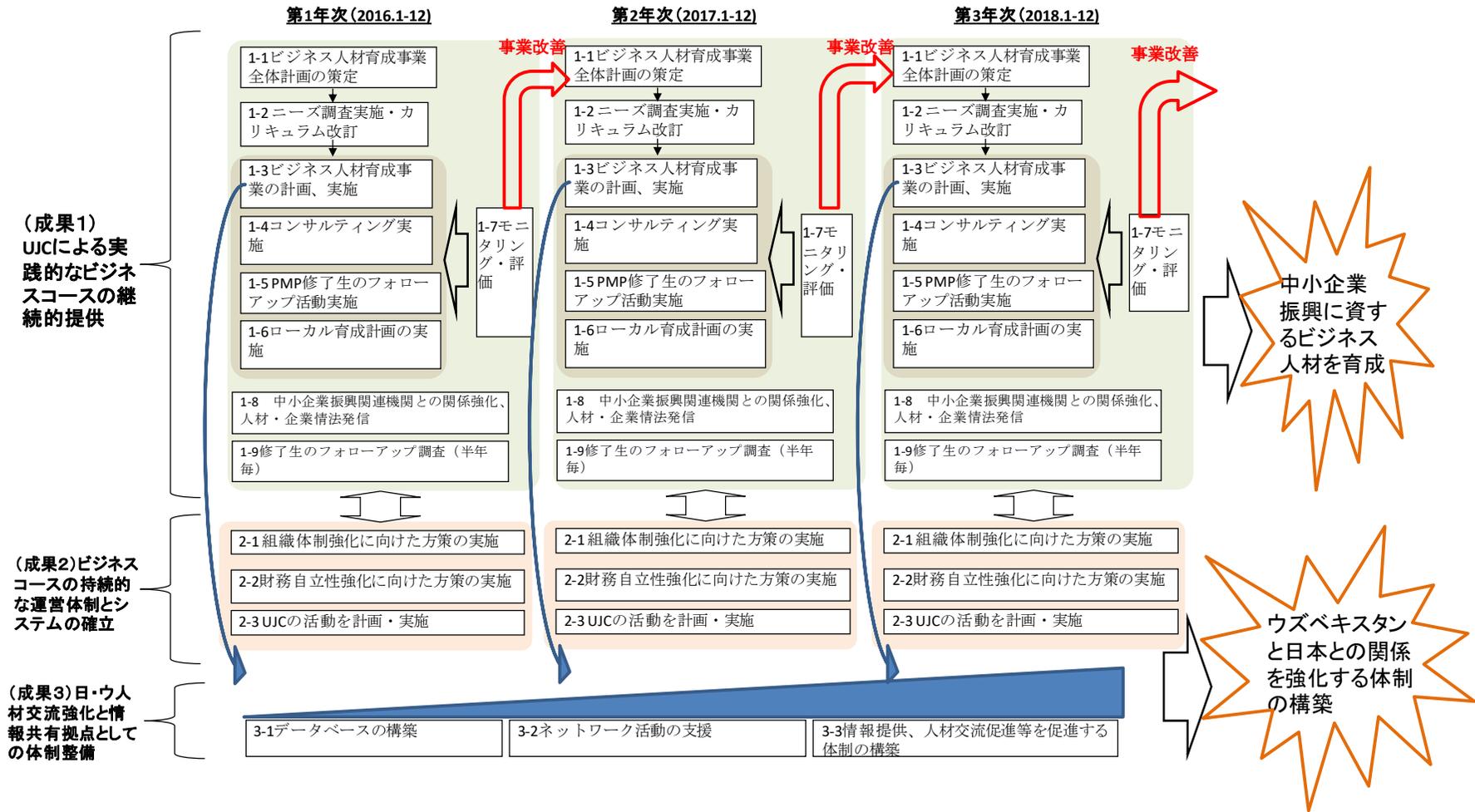


図 1-1 : 作業フロー

第2章 投入実績

2.1 業務におけるコンサルタント派遣実績

コンサルタントの現地派遣実績を以下の表 2-1 にまとめる。

表 2-1：コンサルタント現地派遣

No.	氏名	担当分野	合計人月 (MM)	業務概要
現地作業				
1	小沢 良一	総括／ビジネスコース運営管理	6.13MM	プロジェクト全体の総括 ビジネスコース全体の運営管理
2	藤田 忍	マーケティング	9.20MM	ビジネスコース講師：マーケティング、 コンサルテーション
3	寺村 滋	人的資源管理 1	0.30MM	ビジネスコース講師：人的資源管理
4	江熊 きよみ	人的資源管理 2	2.00MM	ビジネスコース講師：人的資源管理、 コンサルテーション
5	玉田 光夫	生産管理	4.80MM	ビジネスコース講師：生産管理、 コンサルテーション
6	矢野 奈保子	女性経営者・起業家育成	2.83MM	ビジネスコース講師：女性経営者・ 起業家育成、戦略的経営、財務管理、 コンサルテーション
7	福山 哲郎	戦略的経営 1	0.53MM	ビジネスコース講師：戦略的経営
8	碓氷 晶子	戦略的経営 2	0.53MM	ビジネスコース講師：戦略的経営 (観光)
9	広瀬 毅	新規事業開発	0.30MM	ビジネスコース講師：新規事業開発 (デザイン思考)
10	齋藤 望	人材交流拠点／人材育成計画	5.30MM	ビジネス人材交流促進、ビジネスコース 運営管理部門スタッフの人材育成 計画及び能力強化
11	齋藤 望	本邦研修運営管理	0.10MM	本邦研修運営管理
小計			32.03MM	
国内作業				
1	小沢 良一	総括／ビジネスコース運営管理	0.30MM	同上
2	藤田 忍	マーケティング	1.10MM	同上
3	寺村 滋	人的資源管理 1	0.15MM	同上
4	江熊 きよみ	人的資源管理 2	0.20MM	同上
5	玉田 光夫	生産管理	0.15MM	同上
6	矢野 奈保子	女性経営者・起業家育成	0.20MM	同上
7	福山 哲郎	戦略的経営 1	0.15MM	同上
8	広瀬 毅	新規事業開発	0.15MM	同上
9	齋藤 望	人材交流拠点／人材育成計画	1.05MM	同上
10	齋藤 望	本邦研修運営管理	1.40MM	同上
小計			4.85MM	

2.2 要員配置図

コンサルタントの要員配置の実績を図 2-1 に示す。

2.3 UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフ

本業務で協力した UJC ビジネスコース運営管理グループと UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフの組織体制図を図 2-2 に示す。UJC ビジネスコース運営管理グループは、UJC ビジネスコースの経営を行い、コンサルタントはその支援を行う。UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフは、UJC ビジネスコース所属の現地スタッフである。本業務におけるビジネスコースの活動を担当した UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフの詳細を表 2-2 に示す。

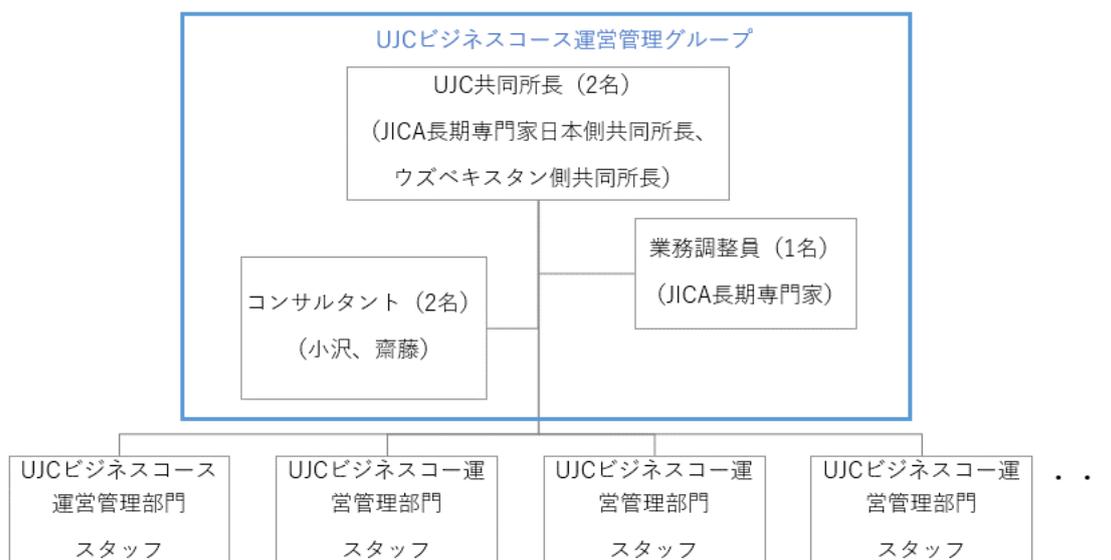


図 2-2 : UJC ビジネスコース組織体制図

表 2-2 : UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフ

No.	氏名	主な担当業務	勤務地	備考
1	Mr. Damir Muzafarov	PMP、専門コース（経営者及び管理職向け）、オープンビジネスフォーラムなど	タシケント	勤続 8 年 2010 年 12 月から現在に至る
2	Mr. Shukhrat Kaldibaev	PMP、専門コース（経営者及び管理職向け）、企業向け研修（コンサルテーションなど	タシケント	勤続 5 年 10 ヶ月 2013 年 3 月から現在に至る
3	Ms. Natalya Usharova	専門コース（経営者及び管理職向け）、女性経営者・起業家向けコース、本邦研修など	タシケント	勤続 9 年 9 ヶ月 2007 年 8 月から現在に至る
4	Mr. Abdulahad Kuchkarov	専門コース（経営者及び管理職向け）、企業向け研修（コンサルテーション、地方セミナーなど	タシケント	離職 2013 年 4 月から 2017 年 4 月まで勤務（4 年 1 ヶ月）

No.	氏名	主な担当業務	勤務地	備考
5	Mr. Gayrat Khaydarov	専門コース（若手社員向け）、地方セミナーなど	タシケント	離職 2016年3月から2018年12月まで勤務（2年10ヶ月）
6	Mr. Nodirbek Abdurakhmonov	インタラクティブオープンセミナー、ビジネスセミナーなど	タシケント	勤続1年6ヶ月 2017年7月から現在に至る
7	Mr. Shakhrukh Makhmudov	地方セミナー、ビジネスセミナーなど	ブハラ	勤続3年5ヶ月 2015年8月から現在に至る

注：勤続年数は、2018年12月までの年数を計算する。

2.4 一般業務費支出実績

業務実施契約における現地経費（一般業務費）の投入実績は表 2-3 のとおりである。

表 2-3：プロジェクト現地経費投入実績

単位：円

支出項目	合計
一般備人費	0
特殊備人費	2,836,800
車両関連費	327,933
借料損料	0
施設・機材保守管理費	26,302
消耗品費	214,904
旅費・交通費	146,268
通信・運搬費	305,292
資料等作成費	945,356
水道光熱費	0
雑費	55,093

※2019年2月時点の精算見込額。

第3章 本業務における成果

3.1 プロジェクト目標及び成果達成状況

PDM の対象期間が 2020 年 12 月までとなるため、PDM の指標設定については協議中である。そのため本報告書では、改訂1版PDM (Ver. 1) (仮) の指標 (提案想定値として) に基づく、本業務の 2018 年 12 月現在の成果達成状況について、進捗状況として以下の表 3-1 に示す。

プロジェクト目標においては、指標 (提案想定値) を達成することができた。指標に照らし合わせた成果としては、UJC ビジネスコース修了生へのフォローアップ調査を半年に一度実施し、ビジネスを拡大またはキャリアを向上した修了生は 204 人となった。また、UJC の情報サービスを受け、有効に活用するターゲット層の人数は 5,351 名となり、従来のメールによる情報サービスに加え、SNS を活用したターゲット層の拡大も行うことができた。その他の成果としては、本邦研修やビジネス交流セミナーを実施し、ウズベキスタン及び日本におけるビジネス環境や状況についての情報提供を行うことができた。それらの取り組みから、UJC としては、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本との関係を強化する体制の構築の一部ができた。

上位目標については、UJC の BDS サービス (企業向け研修) を受ける中小企業 (PMP 修了生) が増加し、日本とのビジネスを行う機会の支援を行ったため、本業務期間においての UJC によるウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に一部貢献することができた。

表 3-1 : プロジェクト目標・成果達成状況 (2018 年 12 月)

＜上位目標＞	＜指標 (提案想定値) ＞	成果 (2016 年 1 月～2018 年 12 月)
UJC がウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> UJC の BDS サービスを受ける中小企業が 0 から 100 に増える。 	<u>達成途上 (59%達成)</u> <ul style="list-style-type: none"> UJC の BDS サービスを受ける中小企業が 0 から 59 に増えた。(コンサルテーションの実績より)
	<ul style="list-style-type: none"> 日本とのビジネスを行う企業が 0 から 42 に増える。 	<u>達成途上 (17%達成)</u> <ul style="list-style-type: none"> 日本とのビジネスを行う企業が 0 社から 7 社に増えた。
＜プロジェクト目標＞	＜指標 (提案想定値) ＞	
UJC において、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本との関係を強化する体制が構築される。	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスを拡大またはキャリアを向上した修了生が 0 から 200 になる。 	<u>達成</u> <ul style="list-style-type: none"> ビジネスを拡大またはキャリアを向上した修了生が 0 から 204 になった。
	<ul style="list-style-type: none"> UJC の情報サービスを受け、有効に活用するターゲット層の人数。 	<u>達成</u> <ul style="list-style-type: none"> UJC の情報サービスを受け、有効に活用するターゲット層の人数は 5,351 だった。

<成果>	<指標（提案想定値）>	
成果1： UJCにより、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。	1-1 UJCの研修受講者累計が1,500/年になる。	<u>達成</u> 1-1 UJCの研修受講者累計が6,727名（2016年1月から2018年12月）になった。（年間平均約2,000名強の受講者あり）
	1-2 PMP・ビジネスコース受講者の平均満足度が4.50/5.00になる。	<u>達成</u> 1-2 PMP・ビジネスコース受講者の平均満足度が4.65/5.00になった。
成果2： UJCのプログラムが現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。	2-1 各年次計画に沿って年間の計画が変更される。	<u>達成</u> 2-1 各年次計画に沿って年間の計画が変更された。
	2-2 収入支出バランスの差を常にUJCスタッフが定期的にチェックする。	<u>達成</u> 2-2 収入支出バランスの差を常にUJCスタッフが定期的にチェックした。
	2-3 UJC自身の収入が、UJC財源の50%になる。	<u>達成途上</u> 2-3 UJC自身の収入がUJC財源の44.34%にまで2016年度には上昇したものの、為替変動により2017年度は29.8%に落ち込んだ（米ドル建て）。
成果3： 日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制がUJCに整備される。	3-1 ビジネス人材交流のネットワーク及び情報共有へのUJC活動が100になる。	<u>達成途上（92%）</u> 3-1 ビジネス人材交流のネットワーク及び情報共有へのUJC活動が92になった。 ・ビジネス関連セミナーなどの回数は20回程度/年とした。 ・Aクラブ活動（PMP修了生連携）への支援を行った。
	3-2 ビジネス人材交流のネットワーク及び情報共有のUJC活動への平均の評価が80%になる。	<u>達成</u> 3-2 ビジネス人材交流のネットワーク及び情報共有のUJC活動への平均の評価が89%になった。

(*指標はR/D記載のPDMから抜粋したものである。)

注：指標の数字については、現在の提案値（JCCで承認されていないため）となる。

3.2 本業務の成果一覧

本業務の活動期間中の成果と成果品を表 3-2 に整理する。また、各年次における成果品一覧は

表 3-3 のとおりである。

表 3-2：活動実績・成果品対比表

作業工程1 UJCにより、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。(ビジネスコース実施に係る作業)	
1-1 ビジネス人材育成事業にかかる全体計画を策定する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016、2017、2018年実施のビジネスコースインセプションプランの策定、協議、実施、改善を行った。
1-2 中小企業の現状とそれに関連した人材育成ニーズ(業種、職種、職位等)に係る調査を行う。同調査結果をもとにカリキュラムを改訂する。	<ul style="list-style-type: none"> ● ベースライン調査を実施し、カリキュラム改訂を行った。 ● 必要に応じ、ニーズ調査及びセクター調査を実施し、カリキュラム改訂を行った。
1-3 ビジネス人材育成事業(PMP)コース、ショートコース、各種セミナーなどを計画、実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016、2017、2018年実施のビジネス人材育成事業(PMPコース、専門コース、各種セミナーなど)の計画、実施、見直し、改善を行った。
1-4 コンサルティングを通じて、PMP修了生が関係する現地の中小企業の支援を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ● PMP修了生の企業に対して、マーケティング、生産管理、人的資源管理、戦略的経営の4分野におけるコンサルテーションを実施した。
1-5 オープンビジネスフォーラム、同窓会イベントの計画、実施を通じてPMP修了生のフォローアップを行う。	<ul style="list-style-type: none"> ● PMP修了生のフォローアップとして、年に1回開催するオープンビジネスフォーラムに係る企画支援を行った(実施はUJC)。 ● A-Club(PMP修了生の卒業生コミュニティ)活動の開催を支援した。 ● 本邦研修に参加した研修生(PMP修了生)のフォローアップを実施した。 ● 3種類のデータベースを作成した。①PMP修了生及び専門コース参加者の検索データベース(ロシア語)を作成し、キーワードにより検索が可能になり、業種検索や日本企業への紹介に役立てた。②PMP修了生及び専門コース参加者の個人データベース(ロシア語)を作成し、各個人のフォローアップとして情報更新に役立てた。③情報サービスの受発信向けの各種データベースとなる「人材交流拠点データベース」(日本語)を作成した。

<p>1-6 ビジネス人材育成事業における現地講師及び現地スタッフの育成計画を策定し、育成事業のモニタリングしつつ、育成計画を実行・更新する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 現地講師育成として、講師養成研修（Training of Trainers : TOT）コースの強化を図った。また、参加者からの評価を基に、改善を行った。講師リストを作成した。 ● 組織開発計画に沿って、現地スタッフ（ビジネスコース運営管理部門スタッフ）の2016、2017、2018年の勤務目標及び個人目標の作成を毎年1月に行い、6月に中間見直し、12月に勤務評価を実施した。1月、6月及び12月には個別面談も平行して実施した。 ● 人材育成計画を作成し、現地スタッフの人材育成を実施、モニタリングし、必要に応じて見直しを行った。 ● 2018年7月に職場外研修（人材育成研修）を行い、業務における課題把握及び解決、ビジネスコース部門のミッションやビジョンの提案などを通して、人材育成研修を実施した。
<p>1-7 ビジネス人材育成事業のモニタリング・評価を行い、その結果をもとに事業の改善を継続的に行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● UJCビジネスコース運営管理部門スタッフからの報告及びレポートを受けて各コース（内容、講師など）の質を確認し、改善への指導を行った。 ● 2016、2017、2018年実施の本邦研修参加者へのフォローアップを実施し、今後の本邦研修の改善に活用した。
<p>1-8 ビジネス人材育成事業の改善と成果の拡大のために、中小企業振興関係省庁・団体、経済団体、民間企業、PMP修了生・帰国研修員との関係を強化し、現地の人材・企業情報を積極的に発信する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● パートナー団体の発掘と強化活動への合意書（Memorandum of Understanding : MOU）の締結への活動を行った。 ● PMP修了生50名の優良事例企業を紹介する冊子「成功事例集50社～ウズベキスタンの起業家たち～」（ロシア語及び日本語）を作成した。また、ビデオクリップにてPMP修了生企業紹介のビデオ（YouTube含む）を作成し、広報資料として活用した。 ● ビジネス交流セミナーをタシケントと東京で実施し、ビジネス交流に係る情報発信を積極的に実施した。 ● 政府系銀行や政府機関である組織向けにUJCの紹介を行った。 ● 国家観光開発委員会との協力により、観光産業関係者向けのUJC講師によるセミナーを実施した。
<p>1-9 ビジネス人材育成事業の効果を把握するため、修了生のフォローアップを半年毎に行う。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● PMP修了生対象にフォローアップ調査（半年に1回）を毎年6月と12月に実施した。 ● PMP修了生50名の優良事例企業を紹介する冊子「成功事例集50社～ウズベキスタンの起業家たち～」（ロシア語及び日本語）を作成した。また、ビデオクリップにてPMP修了生企業紹介のビデオ（YouTube含む）を作成した。 ● PMP修了生で本邦研修に参加した研修員は、帰国後フォローアップを実施し、研修の成果や研修後の課題などについて対応した。

作業工程2 UJCのプログラムが現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。(ビジネスコースの運営体制とシステムの確立に係る作業)	
2-1 組織体制強化に向けた方策を検討し、実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスコース全体の詳細内容をクラウドで管理し、遠隔でもデータベースシステム(Excel、英語及びロシア語)の共有ができるようにシステムを構築し、運営改善を実施した。 ● ビジネスコース運営管理部門新規アシスタントスタッフ(2名)の指導を行った。また、ビジネスコース運営管理部門スタッフの変更により、各スタッフのタスクの見直し及び指導を行った。 ● インセプションレポート向けの説明、協議を行った。
2-2 財務自立性強化に向けた方策を検討し、実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 2016年、2017年、2018年收入増加策(受講料の増額も含め)を検討し、受講料の改定及び収入表(全コース)の提案を行った。 ● 専門コース(若手社員向け)など、講師謝礼金に係る支払いの改善を行った。 ● 地方セミナーを有料化した。
2-3 上記を踏まえたUJCの活動を計画・実施する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 実施されているビジネスコースのモニタリングを行い、必要に応じて改善及び指導を行った。 ● 毎年次のコース計画を作成し、コース運営を実施した。 ● インセプションレポートの内容を協議した。
作業工程3 日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制がUJCに整備される。(人材交流強化と情報共有拠点に関する活動)	
3-1 PMP修了生・ビジネスコース参加者のデータベースを構築する。	<ul style="list-style-type: none"> ● 3種類のデータベースを作成した。①PMP修了生及び専門コース参加者の検索データベース(ロシア語)を作成し、キーワードより検索が可能になり、業種検索や日本企業への紹介に役立てた。②PMP修了生及び専門コース参加者の個人データベース(ロシア語)を作成し、各個人のフォローアップとして情報更新に役立てた。③情報サービスの受発信向けの各種データベースとなる「人材交流拠点データベース」(日本語)を作成した。
3-2 PMP修了生/ビジネスコース参加者のネットワーク活動の支援を行う。	<ul style="list-style-type: none"> ● PMP修了生などのネットワーク活動をUJCビジネスコース運営管理部門スタッフによりモニタリング及びヒアリングを行った。 ● A-Clubやフォローアップを通じて、ネットワーク活動の支援を実施した。 ● 選任の担当者を配置し、可能な限りPMP修了生の動向を確認した。 ● オープンビジネスセミナーを開催し、交流に向けた支援を行った。

<p>3-3 日本とウズベキスタンのビジネス交流活動（経済団体・企業等への情報提供、人材交流促進等）を促進する体制を構築する。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 「人材交流拠点データベース」（日本語）を作成した。 ● 本邦研修を合計5回実施した。 ● ビジネス交流セミナー（タシケント及び東京）を実施し、ビジネス交流活動を行った。 ● Facebook、SNSを活用し、日本とウズベキスタンのビジネス交流に係る情報提供を実施した。 ● 日本国内におけるウズベキスタンとのビジネス交流活動の内容について調査を行った。
<p>作業工程4 プロジェクト運営管理に係る作業</p>	
<p>4-1 各種報告書の作成・提出・説明</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 各月、定例会議の資料作成を行った。 ● 2016年、2017年、2018年のコース計画表の作成（UJC 向け）をした。 ● 成果品の作成、提出を行った。
<p>4-2 会議及び現地関係者との協議及び報告</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 会議及び現地関係者（関連関係省庁含む）との協議及び報告を行った。 ● E-Government、国民銀行、Business Women’s Association（BWA）、Uzbek Invest（保険企業）、ウズベクエネルギーとの面談実施。 ● 観光関連では、国家観光開発委員会向けセミナーの実施、和歌山大学とブハラ国立大学との大学連携の支援を行った。
<p>4-3 各種評価のための支援</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● ビジネスコースのUJCビジネスコース運営管理部門スタッフに係る勤務目標シート（1月、6月）作成及び勤務評価表（12月）作成の支援を毎年実施した。

表 3-3：成果品一覧

レポート名	提出時期	部数など
報告書		
業務計画書	2016年1月	和文：4部
インセプションレポート （ワークプラン）	2016年2月	和文：4部
	2017年1月	英文：3部
	2018年1月	
ニーズ調査結果報告書	2016年9月	英文：3部 露語：3部
次年次コース実施計画書	2016年9月	和文：4部
	2017年9月	英文：3部
プロジェクト業務進捗報告書	2016年9月	和文：4部
	2017年1月	
	2017年8月	CD-R：3枚
	2018年2月	
プロジェクト業務完了報告書	2018年9月	
	2019年3月	和文：4部 英文：3部 CD-R：3枚

第4章 本業務の活動実績及び成果

4.1 ビジネスコースのフレームワーク

本業務のビジネスコースのフレームワークは、毎年 1 月提出のインセプションレポートにて設定され、それらの内容に従い活動を行った。本業務の 2016 年 1 月から 2018 年 12 月までのそれぞれのコースの実施実績及び成果の達成については、以下の表に示した。

表 4-1：ビジネスコースのフレームワーク

コース	目的	対象者	実施実績及び成果
PMP コース (実践的経営管理コース)	経営・経済の実践基礎能力や各研修員がビジネスプラン策定をすることで、実践的な経営管理能力を習得する。	① 企業経営者・管理者（中小企業） ② 起業家予備軍（企業規模を問わない）	PMP26（A-1：30名、A-2：30名）、PMP27（A-1：28名、A-2：28名）、PMP28（A-1：31名、A-2：30名）、PMP29（A-1：31名、A-2：31名）、PMP30（A-1：34名、A-2：31名）、PMP31（A-1：34名、A-2：33名）を実施し、合計 371 名の PMP 修了生を輩出した。
専門コース (経営者及び管理職向け)	PMP 修了生及び上級者が実際のビジネスの場面で直面する課題について知見を高めることで、同課題を克服することを支援する。	① 企業経営者・管理者（中小企業） ② 起業家予備軍（企業規模を問わない）	2016 年に 16 講座、2017 年に 24 講座、2018 年に 32 講座を実施した。合計 1,286 名が参加した。
専門コース (若手社員向け)	PMP コースのプレコースとして経営管理の基礎知識の習得を目的とする。PMP 受講への基礎能力がつく。	① 大学経営学部卒業予定者、修了生 ② PMP コース受講希望者 ③ 起業家	2016 年に 10 講座、2017 年に 3 講座、2018 年に 2 講座を実施した。合計 218 名が参加した。 2017 年からは、新たにビジネスソフトスキルを学ぶ約 1 ヶ月の「短期集中講義：サクセスキャリアプログラム」（8 講義＋修了試験）を合計 4 回実施し、合計 50 名が参加した。
企業向け研修 (コンサルテーション)	ビジネスコース修了生のフォローアップとして、現場の企業の成長のための支援を行う。	PMP 受講生が所属する企業	日本人講師マーケティング専門家が 23 社対応、日本人講師生産管理専門家が 4 社対応、合計 27 社の企業コンサルテーションを提供した。日本人講師人的資源管理専門家が 4 社対応、日本人講師財務管理専門家が 3 社対応合計 7 社の企業ビジネスアドバイス（コンサルテーションの前段）を提供した。

コース	目的	対象者	実施実績及び成果
地方セミナー (地方短期コース)	都市と地方の格差是正のため、地方ニーズに合った科目を取り上げる。地方都市の企業の管理能力、起業促進を図る。	地方都市の ① 企業経営者・管理者（中小企業） ② 起業家など	2016年に5地域で6講座、2017年に3地域で5講座、2018年に3地域で6講座を実施した。合計422名が参加した。 ブハラにおいては、2018年から新たに2週間の「アドバンスビジネス管理」を有料にて2回実施し、合計25名が参加した。
女性経営者・起業家向け研修	女性の視点による商品開発、企業内人材管理などで起業家育成を行う。	女性経営者、起業家	2016年に2講座、2017年に2講座、2018年に2講座を実施した。合計68名が参加した。
本邦研修 (企業経営者上級コース)	PMP/講義・討議内容の本邦での確認。 中小企業経営団体がどのような経営戦略のもとビジネスを進めているかを確認。	PMP修了生 PMP修了生・上級者向けコース/セミナー参加者	2016年に1回、2017年に1回を実施した。参加者20名及びUJCスタッフ3名、合計23名が参加した。
本邦研修 (企業経営者特定分野研修)	ウズベキスタン市場における製品の品質向上、製品の差別化がビジネス拡大には重要で、日本でのビジネスモデルに関する知見を深める。	PMP修了生	2016年に1回、2017年に1回、2018年に1回を実施した。参加者27名及びUJCスタッフ3名、合計30名が参加した。
インタラクティブオープンセミナー	学生・求職者向けのビジネス知識の普及のためのセミナー	学生・求職者	2016年に17講座、2017年に10講座、2018年に7講座を実施した。合計781名が参加した。
ビジネスセミナー	最新のビジネストピックや知識の紹介セミナー	ビジネスコース修了者（PMP及び専門コース）	2016年に20講座、2017年に26講座、2018年に12講座を実施した。合計2,057名が参加した。
オープンビジネスフォーラム	日本、ウズベキスタンのビジネス促進に関するセミナー	PMP修了者	2016年11月21日、2017年9月28日、2018年9月25日に実施した。合計423名が参加した。

4.2 ビジネスコース全体の実績

本業務では、ビジネスコース全体では、合計 5,690 人がビジネスコースまたはセミナーに参加した。ビジネスコースの件数や受講者数の実績については、表 4-2 のとおりである。

表 4-2 : ビジネスコースに関する実績

コース		ビジネスコースの件数				受講者数			
		2016	2017	2018	合計	2016	2017	2018	合計
PMP コース (実践的経営管理 コース)	計画	2	2	2	6	120	120	136	376
	実績	2	2	2	6	120	128	136	384
専門コース (経営者及び管理 職向け)	計画	10	23	27	60	200	460	540	1,200
	実績	16	24	32	72	305	377	604	1,286
専門コース (若手社員向け)	計画	10	3	3	16	200	60	60	320
	実績	10	3	2	15	153	38	27	218
企業向け研修 (コンサルテーシ ョン)	計画	5	11	12	28	-	-	-	-
	実績	6	14	20	40	-	-	-	-
地方セミナー (地方短期コー ス)	計画	8	10	10	28	80	100	100	280
	実績	6	5	9	20	124	129	169	422
女性経営者・起業 家向け研修	計画	2	2	2	6	20	20	20	60
	実績	2	2	2	6	23	26	19	68
本邦研修 (企業経営者上級 コース)	計画	1	1	1	3	10	10	10	30
	実績	1	1	0	2	12	9	-	21
本邦研修 (企業経営者特定 分野研修)	計画	1	1	1	3	10	10	10	30
	実績	1	1	1	3	9	10	11	30
インタラクティブ オープンセミナー	計画	10	14	14	38	100	140	140	380
	実績	17	10	7	34	392	219	170	781
ビジネスセミナー	計画	-	24	24	48	-	480	480	960
	実績	20	26	12	58	635	1,030	392	2,057
オープンビジネス フォーラム	計画	1	1	1	3	100	100	100	300
	実績	1	1	1	3	160	153	110	423

4.3 各ビジネスコースの詳細

本業務の各ビジネスコースプログラムの詳細については、以下のとおりまとめた。

4.3.1 PMP コース

PMP コースは、PMP26 から PMP31 の合計 6 回実施した。実施期間、受講生数については、以下の表 4-3 に示す。

PMP コースは、約 5 倍の倍率があり、応募者数も平均 300 人程度となっており、一定の評価を受けている。また、受講生の満足度調査では平均満足度が 4.52/5.00 となり、質の高いコース運営を行った。

応募者の選定要領については、見直し、変更を行った。倍率の高い選考のため、選抜基準の透明性の課題があったため、標準化を進め、選考過程が見える化し、分かりやすくした。また、応募のオンライン化や面接の省力化の改善などを行った。人数制限があり、なかなか受講することが難しいことから、1 クラスの受講者数を 32 名から 34 名に増加し、より多くの方が学べるように改善も行った。

各 PMP のコース実施では、受講生に必要な科目や担当講師を常に検討し、変更しながら対応した。具体的には、「企業法規」を廃止し、「プロジェクト管理」の導入や「ビジネスアイデアジェネレーション」などの新規科目の追加などの対応を行った。また、PMP コースの最終プレゼンテーションに向けて準備する「事業計画策定」では、より具体的で現実性のある事業計画を作成する課題があったため、PMP27 より日本人講師がアドバイザーとして指導を行い、改善した。

現地講師については、約 8 割の科目を担当している。受講生や UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフからの評価を基に、ビジネスコース運営管理グループが検討し、見直し及び改善の対応をした。受講生の評価、各講師との意見交換、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフの評価を基に、現地講師（ビジネスプラン作成講師、マーケティングリサーチ講師、プロジェクトマネジメント講師）の変更を行い、改善を加えた。さらに、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフが一部講義などを受け持っている。

PMP 修了生のフォローアップとして、半年に一度のオンライン調査を実施したが、回答数が少ない課題があった。また、具体的にどのような支援を UJC に期待するかなどはオンライン調査では掘り下げることが難しいため、メーリングシステムを活用し、日本人講師によるコンサルテーションや本邦研修の内容を流し、改善を図った。コンサルテーションを通して、個別のフォローアップが実現できた。

表 4-3 : PMP コース実施実績

No.	期間	応募者数	倍率	A-1 受講生数	A-2 受講生数	受講生数合計	満足度 (平均) /5.00
PMP26	2016 年 1 月～6 月	291	4.5	32	32	64	4.56
PMP27	2016 年 7 月～12 月	287	5.1	28	28	56	4.58

No.	期間	応募者数	倍率	A-1 受講生数	A-2 受講生数	受講生数合計	満足度(平均) / 5.00
PMP28	2017年 1月～6月	323	5.0	32	32	64	4.41
PMP29	2017年 7月～12月	283	4.4	32	32	64	4.54
PMP30	2018年 1月～6月	375	5.5	34	34	68	4.38
PMP31	2018年 7月～12月	323	4.8	34	34	68	4.66

各 PMP コースの実施したカリキュラムは、以下の表のとおりである（本業務からの日本人講師のコースはハイライト記載）。

表 4-4 : PMP26 のカリキュラム

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W1	オリエンテーション	UJC	2 days	11-Jan.	12-Jan.
	チームビルディング	Diyas Mutalov	2 days	13-Jan.	14-Jan.
W2	プレゼンテーション・コミュニケーションスキル	Diyas Mutalov	4 days	18-Jan.	21-Jan.
W3	企業法規	Ruslan Udras	5 days	25-Jan.	28-Jan.
W4	コピーライティング	Damir Mukhamedov	4 days	1-Feb.	4-Feb.
W5	経営管理	Durbek Mukhamedov	5 days	8-Feb.	12-Feb.
W6	経営管理（顧客関係）	Durbek Mukhamedov	5 days	15-Feb.	19-Feb.
W7	顧客関係	Diyas Mutalov	4 days	22-Feb.	25-Feb.
W8	プロジェクト管理	Dmitriy Kuchkarov	4 days	29-Feb.	3-Mar.
W8	日本旅行（マスタークラス）	Shukhrat Kaldibaev and PMP-24,25 winners	1 day	4-Mar.	4-Mar.
W9	マーケティングリサーチ	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	4 days	5, 9, 10, 11-Mar. (due to national holidays)	
	事業計画コンサルテーション	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	1 day	12-Mar.	12-Mar.
W10	中間試験（5科目）	UJC	1 day	14-Mar.	14-Mar.
W10	中休み			15-Mar.	18-Mar. - 21-Mar. (Navruz holiday)
W11	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	22-Mar.	26-Mar.
W12	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	28-Mar.	1-Apr.
W13	生産管理	Mitsuo Tamada	4 days	4-Apr.	7-Apr.
W13	効果的な交渉術とコミュニケーション（マスターコース）	Zafar Khashimov, CEO of Korzinka.uz	1 day	8-Apr.	8-Apr.
W14	人的資源管理	Gulnora Urmanova	4 days	11-Apr.	14-Apr.

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W15	会計学（会計学基礎含む）	Larisa Skachkova	5 days	18-Apr.	22-Apr.
W16	ビジネス経済学	Yuliy Yusupov	5 days	25-Apr.	29-Apr.
W17	ビジネス経済学（財務管理含む）	Yuliy Yusupov	5 days	2-May	6-May
W17	セールスマネジメント（マスターコース）	Kseniya Konovalova	1 day	7-May	7-May
W18	ビジネス数学	Marina Suchilina	4 days	10-May	13-May
W18	IT マネジメント	Ulugbek Umirbekov	1 day	14-May	14-May
W19	会計学（会計学基礎含む）	Larisa Skachkova	5 days	16-May	20-May
W20	会計学（管理会計含む）	Larisa Skachkova	5 days	23-May	27-May
W21	最終試験	UJC	1 day	30-May	30-May
W21	事業計画策定	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	5 days	31-May	3-Jun.
W22	事業計画策定	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	5 days	6-Jun.	10-Jun.
W23	事業計画策定	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	5 days	13-Jun.	17-Jun.
W24	事業計画策定	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	5 days	20-Jun.	24-Jun.
W25	最終プレゼンテーション	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	2 days	27-Jun.	28-Jun.
W26	修了式	UJC	1 day	15-Jul.	15-Jul.

表 4-5 : PMP27 のカリキュラム

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W1	オリエンテーション	UJC	2 days	11 July	12 July
	チームビルディング	Diyas Mutalov	2 days	13 July	14 July
W2	経営管理	Durbek Mukhamedov	5 days	18 July	22 July
W3	経営管理	Durbek Mukhamedov	5 days	25 July	29 July
W4	企業法規	Ruslan Udras	5 days	1 August	5 August
W5	マーケティングリサーチ	Elena Kiselyova / Sofia Narinyan	5 days	8 August	12 August
W6	経済学	Yuliy Yusupov	5 days	15 August	19 August
W7	経済学	Yuliy Yusupov	5 days	22 August	26 August
W8	ビジネスと商業のためのライティング	Damir Mukhamedov	5 days	29 August	2 September
W9	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	5 September	9 September
W9	事業計画コンサルテーション	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	1 day	10 September	
W10	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	12 September	16 September

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W11	中間試験（5科目） <ul style="list-style-type: none"> ビジネス管理 経済学 事業法 マーケティングリサーチ マーケティング 	UJC	1 day	19 September	
W12	人的資源管理	Gulnora Urmanova	4 days	20 September	23 September
W13	プレゼンテーションスキル	Diyas Mutalov	4 days	26 September	30 September
W14	生産管理	Mitsuo Tamada	5 days	3 October	7 October
W15	基礎会計学	Larisa Skachkova	5 days	10 October	14 October
W16	顧客関係管理	Diyas Mutalov	5 days	17 October	21 October
W17	プロジェクト管理	Dmitriy Kuchkarov	5 days	24 October	28 October
W18	ビジネス数学と統計	Marina Suchilina	5 days	31 October	4 November
W19	財務及び会計	Larisa Skachkova	5 days	7 November	11 November
W20	財務及び会計	Larisa Skachkova	5 days	14 November	18 November
W21	人的資源管理	Shigeru Teramura	4 days	21 November	25 November
W22	最終試験（5教科） <ul style="list-style-type: none"> 人的資源管理 生産管理 財務及び会計 プロジェクト管理 顧客関係管理 	UJC	1 days	28 November	
W23	事業計画策定	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	4 days	29 November	2 December
W24	事業計画策定	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	5 days	5 December	9 December
W25	事業計画策定	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	5 days	12 December	16 December
W26	事業計画策定	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan (Advisor: Nahoko Yano)	5 days	19 December	23 December
W27	最終プレゼンテーション	Elena Kiselyova/ Sofia Narinyan	2 days	26 December	27 December
W28	修了式	UJC	1 day	13 January	13 January

表 4-6 : PMP28 のカリキュラム

Week	Subject	Trainer	Days	Dates	Dates
W1	開講式、オリエンテーション	UJC	2 days	9 January	11 January
	チームビルディング	Diyas Mutalov	2 days	12 January	13 January
W2	プレゼンテーションとコミュニケーションスキル	Diyas Mutalov	5 days	16 January	20 January
W3	経営管理	Durbek Mukhamedov	5 days	23 January	27 January

Week	Subject	Trainer	Days	Dates	Dates
W4	経営管理	Durbek Mukhamedov	5 days	30 January	3 February
W5	事業法	Ruslan Udras	5 days	6 February	10 February
W6	ビジネスアイデアジェネレーション	Marina Vanina	5 days	13 February	17 February
W7	マーケティングリサーチ	Yuliya Bakhmach	5 days	20 February	24 February
W8	経営学	Yuliy Yusupov	5 days	27 February	3 March
W9	経営学	Yuliy Yusupov	5 days	6 March	10 March
W9	ビジネスプランコンサルテーション	Yuliya Bakhmach	1 day	11 March	
W10	基礎会計	Larisa Skachkova	5 days	13 March	17 March
W11	中間試験 (5科目)	UJC	1 day	22 March	
W12	ビジネスライティングスキル	Damir Mukhamedov	2 days	23 March	24 March
W13	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	27 March	31 March
W14	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	3 April	7 April
W15	生産管理	Mitsuo Tamada	5 days	10 April	14 April
W16	人的資源管理	Kimiyo Eguma	5 days	17 April	21 April
W17	マーケティングリサーチコンサルテーション	Yuliya Bakhmach	1 day	22 April	22 April
W18	プロジェクト管理	Dmitriy Kuchkarov	5 days	24 April	28 April
W19	顧客関係管理	Diyas Mutalov	5 days	1 May	5 May
W20	ビジネス数学	Marina Suchilina	4 days	6 May	12 May
W21	管理会計及び財務会計	Larisa Skachkova	5 days	15 May	19 May
W22	管理会計及び財務会計	Larisa Skachkova	5 days	22 May	26 May
W23	最終試験 (5科目)	Marina Vanina	1 day	29 May	
W24	事業計画策定	Marina Vanina	4 days	30 May	2 June
W25	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	5 June	9 June
W26	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	12 June	16 June
W27	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	19 June	23 June
W28	最終プレゼンテーション	Marina Vanina	2 days	28 June	29 June
W29	修了式	UJC	1 day	21 July	21 July

表 4-7 : PMP29 のカリキュラム

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W1	開講式、オリエンテーション	UJC	2 days	10-Jul.	11-Jul.
	チームビルディング	Shukhrat Kaldibaev	1 day	10-Jul.	10-Jul.
W2	ビジネス管理	Durbek Mukhamedov	5 days	17-Jul.	21-Jul.
W3	ビジネス管理	Durbek Mukhamedov	5 days	24-Jul.	28-Jul.
W4	ビジネス経済学	Yuliy Yusupov	5 days	31-Jul.	4-Aug.
W5	ビジネス経済学	Yuliy Yusupov	5 days	7-Aug.	11-Aug.

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W6	ネットワーキング	Artur Pak	5 days	14-Aug.	18-Aug.
	ビジネスアイデアジェネレーション	Marina Vanina	4 days	21-Aug.	24-Aug.
W7	マーケティングリサーチ	Yuliya Bakhmach	5 days	28-Aug.	31-Aug.
W8	プロジェクト管理	Durbek Mukhamedov	5 days	4-Sep.	8-Sep.
W9	クライアント思考の管理	Diyas Mutalov	5 days	11-Sep.	15-Sep.
W10	会計（基礎）	Larisa Skachkova	5 days	18-Sep.	22-Sep.
W11	中間試験	UJC	1 day	25-Sep.	25-Sep.
W12	事業法	Ruslan Udras	4 days	26-Sep.	29-Sep.
W13	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	2-Oct.	6-Oct.
W14	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	9-Oct.	13-Oct.
W15	生産管理	Mitsuo Tamada	5 days	16-Oct.	20-Oct.
W16	人的資源管理	Kiyomi Eguma	5 days	23-Oct.	27-Oct.
W17	会計（基礎）	Larisa Skachkova	5 days	30-Oct.	3-Nov.
W18	会計（基礎）	Larisa Skachkova	5 days	6-Nov.	10-Nov.
W19	ビジネス数学	Marina Suchilina	5 days	25-Sep.	29-Sep.
W20	プレゼンテーションスキル	Diyas Mutalov	5 days	20-Nov.	24-Nov.
	最終試験（5科目）	UJC	1 day	27-Nov.	27-Nov.
W21	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	28-Nov.	1-Dec.
W22	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	4-Dec.	8-Dec.
W23	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	11-Dec.	15-Dec.
W24	事業計画策定	Marina Vanina (Advisor: Nahoko Yano)	5 days	18-Dec.	22-Dec.
W25	最終プレゼンテーション	Marina Vanina	2 days	25-Dec.	26-Dec.
W26	修了式	UJC	1 day	12-Jan./2018	12-Jan./2018

表 4-8 : PMP30 のカリキュラム

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W1	開講式、オリエンテーション	Damir Muzafarov	1 day	January 8	January 8
	チームビルディング	Shukhrat Kaldibaev	3 days	January 9	January 11
W2	クライアント管理	Diyas Mutalov	5 days	January 15	January 19
W3	ビジネス経済学-1	Yuliy Yusupov	5 days	January 22	January 26
W4	ビジネス経済学-2	Yuliy Yusupov	5 days	January 29	February 2
W5	ビジネス管理	Durbek Mukhamedov	5 days	February 5	February 9
W6	ビジネス管理	Durbek Mukhamedov	5 days	February 12	February 16
W7	プロジェクト管理	Durbek Mukhamedov	5 days	February 19	February 23
W8	ビジネスアイデアジェネレーション／ビジネスプランの導入	Marina Vanina	5 days	February 26	March 2

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W9	マーケティングリサーチ	Yuliya Bakhmach	5 days	March 5	March 9
W10	ビジネス数学	Mrina Suchilina	5 days	March 12	March 16
W10	ビジネスライティング	Damir Muzafarov	1 day	March 17	March 17
W11	中間試験 (5 科目) <ul style="list-style-type: none"> • クライアント管理 • ビジネス経済学 • ビジネス管理 • プロジェクトマネジメント • マーケティングリサーチ 	Damir Muzafarov/ Shukhrat Kaldibaev	1 day	March 23	March 23
W11	ビジネスライティング	Damir Muzafarov	1 day	March 24	March 24
W12	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	March 26	March 30
W13	マーケティング	Shinobu Fujita	5 days	April 2	April 6
W14	プレゼンテーションとコミュニケーション	Diyas Mutalov	5 days	April 9	April 13
W15	会計 (基礎)	Larisa Skachkova	5 days	April 16	April 20
W16	生産管理	Mitsuo Tamada	5 days	April 23	April 27
W17	事業法	Boburbek Usmonov	5 days	April 30	May 4
W18	財務及び管理会計	Larisa Skachkova	5 days	May 7	May 11
W19	財務及び管理会計	Larisa Skachkova	5 days	May 14	May 18
W20	人的資源管理	Kiyomi Eguma	5 days	May 21	May 25
W21	最終試験 (5 科目) <ul style="list-style-type: none"> • ビジネス数学 • マーケティング • 生産管理 • 事業法 • 財務及び管理会計 	UJC	1 day	May 28	May 28
W21	事業計画策定	Marina Vanina	4 days	May 29	June 1
W22	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	June 4	June 8
W23	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	June 11	June 15
W24	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	June 18	June 22
W25	最終プレゼンテーション	Marina Vanina (Advisor: Nahoko Yano)	5 days	June 26	June 27
W26	修了式	UJC	1 day	July 20	July 20

表 4-9 : PMP31 のカリキュラム

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W1	開講式、オリエンテーション	Damir Muzafarov	1 day	July 9	July 9
	チームビルディング	Shukhrat Kaldibaev	3 days	July 10	July 12
W2	ビジネス管理	Durbek Mukhamedov	5 days	July 16	July 20
W3	ビジネス管理	Durbek Mukhamedov	5 days	July 23	July 27

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W4	プロジェクト管理	Durbek Mukhamedov	5 days	July 30	August 3
W5	ビジネスアイデアジェネレーション/ビジネスプランの導入	Marina Vanina	5 days	August 6	August 10
W6	ビジネス経済学-1	Yuliy Yusupov	6 days	August 13	August 18
W7	ビジネス経済学-2	Yuliy Yusupov	4 days	August 20, 21	August 25,26
W8	ビジネスライティング	Damir Muzafarov	4 days	August 27	August 30
W9	顧客関係管理	Diyas Mutalov	5 days	September 5	September 8,10
W10	会計（基礎）	Larisa Skachkova	5 days	September 11	September 15
W11	生産管理	Mitsuo Tamada	5 days	September 17	September 21
W12	中間試験（5科目） <ul style="list-style-type: none"> • ビジネス経済学 • ビジネス管理 • プロジェクトマネジメント • 顧客関係管理 • 生産管理 	Damir Muzafarov/ Shukhrat Kaldibaev	1 day	September 24	September 24
W13	人的資源管理	Kiyomi EGUMA	5 days	September 25	September 29
W14	マーケティング	Fujita Shinobu	5 days	October 2	October 6
W15	マーケティング	Fujita Shinobu	5 days	October 8	October 12
W16	マーケティングリサーチ	Nellya Sayfumullukova	5 days	October 15	October 19
W17	事業計画コンサルテーション	Marina Vanina	1 day	October 21	October 21
W18	プレゼンテーションスキル	Diyas Mutalov	5 days	October 22	October 26
W19	ビジネスプロセスの開発と紹介（A-1）	Irina Shakirova	5 days	October 29	November 2
W19	管理職のための数学と統計学（A-2）	Marina Suchilna	5 days	October 29	November 2
W20	ビジネスプロセスの開発と紹介（A-2）	Irina Shakrova	5 days	November 5	November 9
W20	管理職のための数学と統計学（A-1）	Marina Suchilna	5 days	November 5	November 9
W21	財務及び管理会計	Larisa Skachkova	5 days	November 12	November 16
W22	財務及び管理会計	Larisa Skachkova	5 days	November 19	November 23
W23	最終試験（5科目） <ul style="list-style-type: none"> • ビジネスプロセスの開発と紹介 • マーケティング • 管理職のための数学と統計学 • 財務及び管理会計 • マーケティングリサーチ 	Damir Muzafarov/ Shukhrat Kaldibaev	1 day	November 26	November 26
W24	事業計画策定	Marina Vanina	4 days	November 27	November 30
W25	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	December 3	December 7
W26	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	December 10	December 14
W27	事業計画策定	Marina Vanina	5 days	December 17	December 21

Week	Subjects	Trainer	Days	From	Until
W28	最終プレゼンテーション	Marina Vanina	2 day	December 24	December 25
W29	修了式	UJC	1 day	January 25	January 25

4.3.2 専門コース（経営者向け）

専門コース（経営者向け）（SC）は、毎年コース内容を見直し、必要な新規テーマを追加しつつ、講座数を増加し、実施した。3年間の合計では、日本人講師より16講座、現地講師より56講座、合計72講座を実施した。2017年は前年比150%、2018年は前年比133%と実施コース数を増加した。

科目については、日本人及び現地講師によるニーズに合わせた経営管理部門（マーケティング、生産管理、人的資源管理、戦略的経営）におけるコースを展開した。また、ロシア語が分からない若い受講生向けに、新規としてウズベク語での講義も一部追加し、受講生の幅を広げることができた。現地講師が実施する講座においては、現地講師及びUJCビジネスコース運営管理部門スタッフからの推薦及び提案を受け、ビジネスコース運営管理グループが検討し、コースの充実を図った。日本人講師が実施する講座においては、PMP修了生向けの上級コースの科目設定も行い、より高度な内容を学べる場を提供した。経営戦略の分野では、革新的な経営への技術移転として、日本人講師より「デザイン思考」を新規科目として実施した。

受講生の満足度調査では平均満足度が4.78/5.00と大変高く、質の高いコース運営を行った。

SCのフォローアップは、受講生のデータベースを作成し、別のSCの科目の紹介やUJC活動への参加を促した。

詳細については、以下の表のとおり実施した（本業務からの日本人講師のコースはハイライト記載）。

表 4-10：専門コース（経営者向け）カリキュラム（2016年）

No.	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
1	モチベーション	Irina Shakirova	2016/1/18-1/22	5 days	20
2	リーダーのための人材管理手法	Irina Shakirova	2016/2/15-2/19	5 days	19
3	幹部のための問題解決手法	Durbek Mukhamedov	2016/2/22-2/26	5 days	19
4	交渉術	Irina Shakirova	2016/3/14-3/18	5 days	19
5	上級マーケティング	Shinobu Fujita	2016/4/4-4/8	5 days	20
6	分析的思考	Durbek Mukhamedov	2016/4/11-4/15	5 days	19
7	製薬企業のためのマーケティング	Nellya Sayfulmulyukova	2016/5/16-5/20	5 days	16
8	販売管理	Kseniya Konovalova	2016/5/30-6/3	5 days	24
9	日本市場向けマーケティング	Shinobu Fujita	2016/6/6-6/10	5 days	14
10	セールスマネジメント	Kseniya Konovalova	2016/8/8-12	5 days	23

No.	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
11	戦略的経営	Tetsuro Fukuyama	2016/8/23-26, 29	5 days	15
12	マーケティングツール	Shinobu Fujita	2016/9/19-23, 26-27	7 days	20
13	コーチング	Irina Shakirova	2016/10/3-7	5 days	14
14	上級カイゼンコース (カイゼン管理)	Mitsuo Tamada	2016/10/11-14, 17	5 days	29
15	モチベーション管理	Irina Shakirova	2016/11/14-18	5 days	19
16	営業スキル向上のための 人的資源管理	Shinobu Fujita	2016/11/28-12/2	5 days	15

表 4-11 : 専門コース（経営者向け）カリキュラム（2017年）

No.	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
1	製薬企業向けマーケティング1	Nellya Sayfulmulyukova	2017/1/30-2/3	5 days	16
2	製薬企業向けマーケティング1	Nellya Sayfulmulyukova	2017/2/27-3/3	5 days	13
3	ビジネスプロセス開発	Irina Shakirova	2017/3/13-17	5 days	14
4	交渉力	Irina Shakirova	2017/4/10-14	5 days	16
5	販売におけるマーケティングツール	Kseniya Konovalova	2017/4/17-21	5 days	18
6	新製品とスタートアップ開発	Alisher Yusupov	2017/4/24-28	5 days	8
7	セールスマネジメント	Kseniya Konovalova	2017/5/29-6/2	5 days	14
8	紛争解決スキル	Irina Shakirova	2017/6/5-6/9	5 days	13
9	マーケティング戦略計画プロセス	Shinobu Fujita	2017/6/12-6/16	5 days	21
10	問題解決と分析的思考	Durbek Mukhamedov	2017/7/31-8/11	10 days	6
11	分析的思考	Durbek Mukhamedov	2017/8/14-25	10 days	7
12	セールスマネジメント (B2B)	Kseniya Konovalova	2017/8/21-25	5 days	23
13	コーチング	Irina Shakirova	2017/9/11-15	5 days	12
14	マーケティング戦略	Shinobu Fujita	2017/9/20-27	5 days	29
15	カイゼン管理	Mitsuo Tamada	2017/10/2-6	5 days	18
16	モチベーション管理	Irina Shakirova	2017/10/16-20	5 days	17
17	販売におけるマーケティングツール	Kseniya Konovalova	2017/10/16-20	5 days	21
18	ビジネスプロセスリエンジニアリング	Mitsuo Tamada	2017/10/23-27	5 days	18
19	時間管理	Irina Shakirova	2017/11/6-10	5 days	13
20	ブルーオーシャン	Shinobu Fujita	2017/11/24-30	5 days	21
21	ビジネスコミュニケーションスキル	Irina Shakirova	2017/11/27-12/1	5 days	11

No.	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
22	デザイン思考	Tsuyoshi Hirose	2017/12/11-15	5 days	15
23	差別化する経営戦略と中期経営計画	Nahoko Yano	2017/12/11-15	5 days	17
24	セールスマネジメント (B2B)	Kseniya Konovalova	1017/12/18-22	5 days	16

表 4-12：専門コース（経営者向け）カリキュラム（2018年）

No.	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
1	戦略的マーケティングプラン作成	Shinobu Fujita	2018/1/15-23	9 days	24
2	製薬企業向けマーケティング 1	Nellya Sayfulmulyukova	2018/1/29-2/2	5 days	20
3	製薬企業の製品管理者向けの効果的な製品トレーニング	Nellya Sayfulmulyukova	2018/2/12-16	5 days	16
4	営業管理：ビジネスからビジネスへ	Kseniya Konovalova	2018/2/26-3/2	5 days	19
5	成功する交渉能力	Irina Shakirova	2018/3/12-16	5 days	18
6	分析的思考	Durbek Mukhamedov	2018/3/26-30	5 days	22
7	時間管理	Irina Shakirova	2018/4/2-6	5 days	14
8	戦略的経営	Durbek Mukhamedov	2018/4/9-13	5 days	26
9	上級カイゼン	Mitsuo Tamada	2018/4/28-5/2	5 days	27
10	販売におけるマーケティング	Kseniya Konovalova	2018/4/30-5/4	5 days	24
11	問題解決	Durbek Mukhamedov	2018/5/14-18	5 days	13
12	ビジネスデータ分析	Marina Suchilina	2018/6/4-8	5 days	25
13	紛争解決スキル	Irina Shakirova	2018/6/4-8	5 days	14
14	小売販売管理	Kseniya Konovalova	2018/8/6-10	5 days	24
15	マネジメントにおけるコーチング	Irina Shakirova	2018/8/13-17	5 days	19
16	変更管理	Durbek Mukhamedov	2018/8/13-17	5 days	11
17	ビジネスプロセスリエンジニアリング	Mitsuo Tamada	2018/9/5-11	5 days	26
18	戦略的計画	Durbek Mukhamedov	2018/9/17-21	5 days	24
19	プロジェクト管理	Elena Sabirova	2018/9/25-29	5 days	23
20	人的資源管理の基礎	Irina Shakirova	2018/10/8-12	5 days	18
21	プロダクションの経営	Durbek Mukhamedov	2018/10/15-19	5 days	16
22	ビジネスリーダーの経営スキル	Irina Shakirova	2018/10/22-26	5 days	15
23	製薬企業向けマーケティング 1	Nellya Saifulmulyukova	2018/10/29-11/2	5 days	15

No.	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
24	販売におけるマーケティングツール	Kseniya Konovalova	2018/11/5-9	5 days	14
25	人的資源管理練習（人材の選定、教育、評価）	Irina Shakirova	2018/11/12-16	5 days	15
26	起業家精神・ビジネスアイデア（ウズベク語）	Ravshan Khalitkariev	2018/11/12-13	2 days	14
27	起業家精神・マーケティングの基礎（ウズベク語）	Mekhriniso Abdurazzakova	2018/11/14-16	3 days	14
28	製薬企業の製品管理者向けの効果的な製品トレーニング	Nellya Saifulmulyukova	2018/11/26-30	5 days	11
29	ビジネスデータ分析	Marina Suchilina	2018/11/26-30	5 days	16
30	セールスマネジメント：B to B	Kseniya Konovalova	2018/12/10-14	5 days	20
31	効果的な管理方法（ウズベク語）	Durbek Mukhamedov	2018/12/10-14	5 days	36
32	モチベーションマネジメント	Irina Shakirova	2018/12/17-21	5 days	11

4.3.3 専門コース（若手社員向け）

専門コース（若手社員向け）（YSC）は、全て現地講師が実施し、合計45講座実施した。2016年は1科目ごとYSC向けのカリキュラムを実施していたが、短期集中のビジネスのソフトスキル系が学習できるコースの要望があり、2017年からは、若手経営管理プログラム（JMP）を新設した。「短期集中講義：サクセスキャリアプログラム」（名称）とし、合計4回実施した。また、受講生が次のキャリア形成としてPMPコースで学ぶ機会を与えるため、このプログラムから優秀者を各2名ずつ推薦し、PMPコースを受講できる仕組みを作り、モチベーション向上に繋げた。詳細のカリキュラムについては、以下の表のとおりである。

表 4-13：専門コース（若手社員向け）カリキュラム（2016年）

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	個人融資	Nodira Abdullaeva	2016/2/9-2/12	3 days	18
2	プロフェッショナルと自己開発	Janna Ashirova	2016/4/18-22	5 days	13
3	IT マーケティング	Stas Spasyonnikh	2016/5/2-5/6	5 days	22
4	コミュニケーションとプレゼンテーションスキル	Natalya Baranova	2016/5/10-5/13	3 days	8
5	販売テクニク	Yura Lee	2016/5/23-5/27	5 days	16
6	オンラインネットワーキング	Artur Pak	2016/6/13-17	5 days	12

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
7	チームリーダーになるには	Marat Mirzadjanov	2016/7/11-15	5 days	18
8	問題解決	Janna Ashirova	2016/9/13-16	4 days	12
9	パブリックスピーキング	Artur Pak	2016/10/24-28	5 days	19
10	基礎会計と財務分析	Larisa Skachkova	2016/12/19-23	5 days	15

表 4-14：専門コース（若手社員向け）カリキュラム（2017年）

No.	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
1	効率的なチームワーク	Lola Razzakova	2017/2/21-23	3 days	15
2	短期集中講義：サクセスキャリアプログラム		2017/3/6-4/7	26 days	15
	①チームビルディング	Shukhrat Kaldibaev	2017/3/6-7	2 days	
	②チームワークスキル、リーダーシップ	Marat Mirzadjanov	2017/3/9-11	3 days	
	③ライティングスキル	Damir Muzafarov	2017/3/13-15	3 days	
	④オンラインネットワーキング	Artur Pak	2017/3/16-17	2 days	
	⑤演説	Artur Pak	2017/3/20-24	5 days	
	⑥プロフェッショナル開発	Janna Ashirova	2017/3/27-31	5 days	
	⑦問題解決	Janna Ashirova	2017/4/3-4	2 days	
	⑧ビジネスケース	Abdulahad Kuchkarov	2017/4/5-7	3 days	
	⑨修了試験	Abdulahad Kuchkarov	2017/4/11	1 day	
3	短期集中講義：サクセスキャリアプログラム		2017/7/18-8/18	26 days	8
	①チームビルディング	Shukhrat Kaldibaev	2017/7/18-19	2 days	
	②チームワークスキル、リーダーシップ	Marat Mirzadjanov	2017/7/20-21	2 days	
	③ライティングスキル	Damir Muzafarov	2017/7/24-26	3 days	
	④オンラインネットワーキング	Artur Pak	2017/7/27-28	2 days	
	⑤演説	Artur Pak	2017/7/31-8/4	5 days	
	⑥プロフェッショナル開発	Alisher Nizamov	2017/8/7-11	5 days	
	⑦問題解決	Durbek Mukhamedov	2017/8/14-15	2 days	
	⑧ビジネスケース	Durbek Mukhamedov	2017/8/16-18	3 days	
	⑨修了試験	Durbek Mukhamedov	2017/8/29	1 day	

表 4-15：専門コース（若手社員向け）カリキュラム（2018年）

No.	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
1	短期集中講義：サクセスキャリアプログラム		2018/3/5-4/6	23 days	14
	①チームビルディング	Shukhrat Kaldibaev	2018/3/5-6	2 days	
	②ライティングスキル	Damir Muzafarov	2018/3/7-9	3 days	
	③演説	Artur Pak	2018/3/12-16	5 days	
	④オンラインネットワーキング	Artur Pak	2018/3/23-24	2 days	
	⑤経済学の基礎	Marina Suchilina	2018/7/26-30	5 days	
	⑥プロフェッショナル開発	Marat Mirzadjanov	2018/4/2-3	2 days	
	⑦ビジネスケース	Marat Mirzadjanov	2018/4/4-6	3 days	
	⑧修了試験	Nellya Sayfulmulyukova	2018/4/6	1 days	
2	短期集中講義：サクセスキャリアプログラム		2018/10/8-11/9	25 days	13
	①チームビルディング	Shukhrat Kaldibaev	2018/10/8-9	2 days	
	②時間管理	Lola Razzakova	2018/10/10-12	3 days	
	③経済学の基礎	Marina Suchilina	2018/10/15-19	5 days	
	④演説	Dilshod Alimkhanov	2018/10/22-26	5 days	
	⑤職場でのコミュニケーションスキル	Nellya Sayfulmulyukova	2018/10/29-31	3 days	
	⑥プロフェッショナル開発	Marat Mirzadjanov	2018/11/1-2	2 days	
	⑦ライティングスキル	Damir Muzafarov	2018/11/5-7	3 days	
	⑧プロジェクト管理の基礎	Elena Sobirova	2018/11/8-9	2 days	

4.3.4 女性経営者・起業家向けコース

2016年から新設にて、女性経営者・起業家向けコースの実施を計画通り、年に2回（6月、12月）、合計6回実施した。参加者人数は、それぞれの開催日で異なるが平均11名であった。2016年6月は、上海サミットの影響があり、2日間に短縮し実施したが、通常は5日間で実施した。

実施の改善として、日本人講師、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフ（担当者）、受講生からのフィードバックを基に、2018年12月には、初の試みとして女性のPMP修了生で起業した4名をゲスト講師で迎え、ウズベキスタンにおける起業体験や経営者視点のアドバイスを交えながら、女性経営者・起業家ならではの苦勞や楽しさ、働き方などについてワークショップを行った。参加者は日本人講師から日本の事例を学び、PMP修了生からウズベキスタンの起業事例を学ぶことができ、質疑応答にて疑問点や不安点が明らかになったと好評であった。

コースの詳細については、以下の表のとおり実施した。

表 4-16：女性経営者・起業家向けコースカリキュラム（2016年6月）

Day	Topic	Content	Methods	Participants
Day 1 2016/6/21	<ul style="list-style-type: none"> Entrepreneurs and Women entrepreneurs Japanese women's case study 	<ul style="list-style-type: none"> Success factor of women's entrepreneurs Success processes of women's entrepreneurs Japanese women's case study 	Lecture/Discussion	9
Day 2 2016/6/22	<ul style="list-style-type: none"> Business Idea Generation Japanese women's case study Business model 	<ul style="list-style-type: none"> Business Model Design Japanese women's entrepreneur Business models Business Model Patterns Business Model Generation 	Lecture/Discussion Presentation	

表 4-17：女性経営者・起業家向けコースカリキュラム（2016年12月）

Day	Topic	Content	Methods	Participants
Day 1 2016/12/12	Women's entrepreneurs Business model generation	<ul style="list-style-type: none"> Success factor of women's entrepreneurs Business model building block Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	14
Day 2 2016/12/13	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> Business model design Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	
Day 3 2016/12/14	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> Business model patterns Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	
Day 4 2016/12/15	Business model	<ul style="list-style-type: none"> Creating new business Models 	Work Shop	
Day 5 2016/12/16	Business model Preparing for enterprises	<ul style="list-style-type: none"> Creating new business Models Presentation Analysis 	Work Shop Presentation	

表 4-18：女性経営者・起業家向けコースカリキュラム（2017年6月）

Day	Topics	Contents	Methods	Participants
Day 1 2017/6/12	Women's entrepreneurs Business model generation	<ul style="list-style-type: none"> Success factor of women's entrepreneurs Business model building block Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	10
Day 2 2017/6/13	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> Business model design Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	
Day 3 2017/6/14	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> Business model patterns Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	
Day 4 2017/6/15	Business model	<ul style="list-style-type: none"> Creating new business Models 	Work Shop	

Day	Topics	Contents	Methods	Participants
Day 5 2017/6/16	Business model Preparing for enterprises	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new business Models • Presentation • Analysis 	Work Shop Presentation	

表 4-19 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2017年12月)

Day	Topics	Contents	Methods	Participants
Day 1 2017/12/11	Women's entrepreneurs Business model generation	<ul style="list-style-type: none"> • Success factor of women's entrepreneurs • Business model building block • Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	16
Day 2 2017/12/12	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> • Business model design • Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	
Day 3 2017/12/13	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> • Business model patterns • Japanese women's entrepreneur models 	Lecture/Discussion	
Day 4 2017/12/14	Business model	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new business Models 	Work Shop	
Day 5 2017/12/15	Business model Preparing for enterprises	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new business Models • Presentation • Analysis 	Work Shop Presentation	

表 4-20 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2018年6月)

Day	Topics	Contents	Methods	Participants
Day 1 2018/6/18	Women's entrepreneurs Business model generation	<ul style="list-style-type: none"> • Success factor of women's entrepreneurs • Business model building blocks • Japanese women's entrepreneurs' models • Favorite thing × Ability × Strength 	Lecture/Discussion	8
Day 2 2018/6/19	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> • Explanation Japanese women's entrepreneur models using blocks 	Lecture/Discussion	
Day 3 2018/6/20	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> • Business model design • Business model patterns • Com/parison Japanese women's entrepreneurs' models and Uzbekistan model • Analysis of difficult points 	Lecture/Discussion	
Day 4 2018/6/21	Business model	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new business Models • Storytelling 	Lecture Work Shop	
Day 5 2018/6/22	Preparing for enterprises	<ul style="list-style-type: none"> • Presentation • Analysis 	Presentation	

表 4-21 : 女性経営者・起業家向けコースカリキュラム (2018年12月)

Day	Topics	Contents	Methods	Participants
Day 1 2018/12/10	Women's entrepreneurs Business model generation	<ul style="list-style-type: none"> • Success factor of women's entrepreneurs • Business model building blocks • Japanese women's entrepreneurs models • Favorite thing × Ability × Strength 	Lecture/Discussion /Workshop	11
2日目 2018/12/11	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> • Explanation Japanese women's entrepreneurs models using blocks 	Lecture/Discussion /Workshop	
Day 3 2018/12/12	Exchange opinions with Uzbekistan women's entrepreneurs	<ul style="list-style-type: none"> • Presentation by Uzbekistan women's entrepreneurs • Exchange opinions on issues and experiences of women entrepreneurs and managers in business 	Lecture/Discussion /Workshop	
Day 4 2018/12/13	Japanese women's case study	<ul style="list-style-type: none"> • Explanation Japanese women's entrepreneurs models using blocks • Comparison Japanese women's entrepreneurs models and Uzbekistan model • Business model design 	Lecture/Discussion /Workshop	
Day 5 2018/12/14	Business model generation and presentation	<ul style="list-style-type: none"> • Creating new business Models • Presentation 	Work Shop Presentation	

4.3.5 地方セミナー

地方セミナーは、2016年は5都市で6講座、2017年は3都市で5講座、2018年は3都市で9講座を実施した。当初予定では、無料で毎年8~10回の実施を予定していたが、地方のセミナー会場が季節によっては適さない問題や無料での実施コースだが、講師やUJCビジネスコース運営管理部門スタッフの費用（謝金や旅費など）の問題があり、予定よりも少ない数の実施となった。

上記問題の改善として、地方セミナーの一部都市で有料化を取り入れた。ブハラでは、UJCブハラ分室でビジネスコース実施の要望が高かったことから、2018年から新たに2週間の「ビジネス管理短期コース」を新設し、新たな付加価値のある内容を有料で提供し、実施した。

また、UJCブハラ分室が和歌山大学及びブハラ国立大学と連携し、和歌山大学から来られた講師によるセミナーを実施した。

詳細については、以下の表のとおりである（本業務からの日本人講師のコースはハイライト記載）。

表 4-22 : 地方セミナーカリキュラム (2016 年)

No.	Place	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	ヌクス	カイゼンの基礎	Elena Kiselyova	2016/5/7-8	2 days	19
2	ブハラ	日本の経営スタイル	Diyas Mutalov	2016/6/11-12	2 days	19
3	カルシ	セールステクニク	Diyas Mutalov	2016/7/2-3	2 days	14
4	サマルカンド	従業員のやる気と適応	Marat Mirzajanov	2016/10/22-23	2 days	20
5	フェルガナ	カイゼンの必需品	Marat Mirzajanov	2016/10/15-16	2 days	21
6	ブハラ	観光マーケティング	Shoko Usui	2016/11/14-18	5 days	31

表 4-23 : 地方セミナーカリキュラム (2017 年)

No.	Place	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
1	ブハラ	観光マーケティング 1	Shinobu Fujita	2017/4/10-12	3 days	30
2	ブハラ	観光マーケティング 2	Shinobu Fujita	2017/6/21-23	3 days	32
3	サマルカンド	カイゼンマネジメント	Mitsuo Tamada	2017/10/10-12	3 days	34
4	ブハラ	観光マーケティング	Shinobu Fujita	2017/10/16-19	4 days	24
5	フェルガナ	カイゼン	Marat Mirzajanov	2017/12/2-3	2 days	9

表 4-24 : 地方セミナーカリキュラム (2018 年)

No.	Place	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
1	フェルガナ	営業におけるリーダーシップ	Marat Mirzajanov	2018/3/17-18	2 days	34
2	ブハラ	ビジネス管理短期コース		2018/4/16-27	12 days	16
		①人事コミュニケーション	Artur Pak	2018/4/16-18	3 days	
		②カイゼン	Mitsuo Tamada	2018/4/19-21	3 days	
		③財務管理	Larisa Skachkova	2018/4/23-25	3 days	
		④マーケティングツール	Kseniya Konovalova	2018/4/26-27	2 days	
3	サマルカンド	ビジネスプロセスリエンジニアリング	Mitsuo Tamada	2018/8/28-30	3 days	24
4	ブハラ	カイゼン管理	Mitsuo Tamada	2018/9/13-15	3 days	16

No.	Place	Name	Lecturer	Dates	Duration	Participants
5	ブハラ	最新観光トレンド	Wakayama University Takuya Fujii	2018/11/21	1 day	70
6	ブハラ	アドバンス経営管理 2.0	Kseniya Konovalova Yuliya Yusupov Larisa Skachkova	2018/11/26-12/7	10 days	7

4.3.6 その他のセミナー

その他のセミナーは無料で実施し、「オープンインタラクティブセミナー」、「ビジネスセミナー」、「オープンビジネスフォーラム」の3種類を行った。「オープンインタラクティブセミナー」（現地講師のみ）及び「ビジネスセミナー」（日本人講師及び現地講師）は、今までUJCのビジネスコースを受講していない人も含め誰でも参加でき、ビジネス関連の内容を学ぶことができる機会を提供した。

オープンインタラクティブセミナー及びビジネスセミナーの実施回数が当初の計画より下回った理由は、有料かつ収益性の高いその他のコース数を増加し、無料のコースの数を調整したためである。また、日本人講師についても同様であり、有料のコースやコンサルテーションに比重を置き対応したため、ビジネスセミナーの実施回数を調整対応し、改善を図った。

「オープンビジネスフォーラム」は1年に1回、PMP修了生向けのイベントであり、ゲスト講師（日本人及び現地人）を迎え、フォローアップを行った。毎年テーマを設定し、日本人講師やPMP修了生からの発表やイベント内容にトレンドを取り入れながら計画し、実施した。

詳細の内容については、以下の表のとおりである（本業務からの日本人講師のコースはハイライト記載）。

(1) インタラクティブオープンセミナー

表 4-25 : オープンインタラクティブセミナーカリキュラム (2016年)

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	カイゼンツールと原則	Marat Mirzadjanov	2016/3/30	1 day	30
2	状況管理	Nellya Saufmulyuklova	2016/4/6	1 day	30
3	時間管理	Natalya Baranova	2016/4/21	1 day	32
4	セルフモチベーション	Malika Tursunova	2016/5/5	1 day	30
5	コミュニケーションスキル	Natalya Baranova	2016/6/9	1 day	30
6	営業（経営管理コース）	Liliya Zaynullina	2016/7/8	1 day	20
7	経営管理の紹介と雇用主の期待	Janna Ashirova	2016/7/21	1 day	21
8	問題解決	Iliza Garaeva	2016/8/25	1 day	15
9	人的資源管理（経営管理クラッシュコース）	Aleksandra Pismennaya	2016/9/15	1 day	18

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
10	マインドマッピング	Artur Pak	2016/9/27	1 day	20
11	財務計画の基本	Nodira Abdullaeva	2016/10/13	1 day	14
12	マーケティング（経営管理クラッシュコース）	Rustam Khamdamov	2016/10/18	1 day	25
13	生産管理（経営管理クラッシュ講座）	Marat Mirzadjanov	2016/10/6	1 day	22
14	ストレス管理	Alisher Nizamov	2016/11/17	1 day	34
15	自己分析	Shukhrat Kaldibaev	2016/12/7	1 day	23
16	キャリア開発計画	Aleksandra Pismennaya	2016/12/15	1 day	14
17	個々のアンチストレスプログラム	Khvan Alena	2016/12/22	1 day	14

表 4-26 : オープンインタラクティブセミナーカリキュラム（2017年）

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	ビジネス著作権	Damir Muzafarov	2017/1/19	1 day	24
2	セールスの基本	Aleksandr Rassokhin	2017/5/11	1 day	10
3	マーケティング戦略	Aziz Gapparov	2017/5/18	1 day	28
4	ストレスマネジメント	Alisher Nizamov	2017/5/25	1 day	24
5	カイゼン（ウズベク語）	Marat Mirzadjanov	2017/5/31	1 day	16
6	基礎経営	Natalya Tsarikova	2017/7/12	1 day	15
7	IT ビジネスアイデアジェネレーション（ウズベク語）	Sanjarbek Nasirbekov	2017/10/3	1 day	20
8	インターネットショップの開設方法（ウズベク語）	Sanjarbek Nasirbekov	2017/10/13	1 day	25
9	人的資源管理（ウズベク語）	Adolat Ruzieva	2017/11/2	1 day	12
10	ビジネスにおけるビットコイン/ブロックチェーン	Sanjarbek Nasirbekov	2017/12/19	1 day	45

表 4-27 : オープンインタラクティブセミナーカリキュラム（2018年）

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	ストーリーテリング（ロシア語）	Damir Muzafarov	2018/1/25	1 day	40
2	起業家精神の基礎（ウズベク語）	Mekhriniso Abdurazakova	2018/2/8	1 day	21
3	目標指向計画（ウズベク語）	Adolatkhon Ruzieva	2018/4/19	1 day	12
4	起業家精神の基礎（ウズベク語）	Mekhriniso Abdurazakova	2018/7/11	1 day	11
5	戦略的計画	Bahodirxon Fozilxo'jaev	2018/7/24	1 day	26
6	マーケティング（ウズベク語）	Bakhtiyor Tukhtaev	2018/8/8	1 day	18

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
7	ビジネスアイデアジェネレーション	Ravshan Khalitkariev	2018/10/23	1 day	42

(2) ビジネスセミナー

表 4-28 : ビジネスセミナーカリキュラム (2016 年)

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	ビジネスマネジメント 生産管理	Suzuki Hajime	2016/5/11	1 day	30
2	ICT 自己効率とクラウドサービス	Artur Pak-Vartanyan	2016/6/2	1 day	18
3	ICT E-デジタルマーケティング	Alisher Yusupov	2016/6/10	1 day	35
4	化粧品 化粧品マーケティング	Shinobu Fujita	2016/6/15	1 day	30
5	過渡期経済における金融不安 のリスク	Fayzulla Shaismatov	2016/7/25	1 day	24
6	再生可能エネルギー事業	Sherzod Kattakhodjaev	2016/7/28	1 day	24
7	重要な成功要因	Tetsuo Fukuyama	2016/9/4	1 day	45
8	戦略的管理アプローチ	Tetsuo Fukuyama	2016/9/5	1 day	30
9	租税政策及び税務管理	Farrukh Rakhimov	2016/9/9	1 day	40
10	人的資源管理 採用	Khilola Suleymanova	2016/9/27	1 day	32
11	クラスター管理と戦略的提携	Mitsuo Tamada	2016/9/29	1 day	33
12	人的資源管理 採用面接	Ekaterina Strajevich	2016/10/5	1 day	35
13	人的資源管理 報酬とメリット	Lazizbek Mamatov	2016/10/20	1 day	28
14	IT カンファレンス : ビジネス のための衛星監視	Ulugbek Ergashev (BePro Company expert)	2016/11/8	1 day	25
15	UJC の観光マーケティング	Shoko Usui	2016/11/10	1 day	49
16	ウズベキスタンにおける観光 マーケティング	Shoko Usui	2016/11/11	1 day	45
17	IT カンファレンス : ビジネス のためのハイテク化	Almira Kurbanbekova (BePro Company expert)	2016/11/18	1 day	30
18	IT カンファレンス : 医療ビジ ネスにおけるハイテク化	Irina Berger (BePro Company expert)	2016/11/22	1 day	12
19	ビジネスにおける法的問題	JDS graduate	2016/11/23	1 day	30
20	中期経営計画、戦略的業績管 理の策定とその有効活用	Naoko Yano	2016/12/9	1 day	40

表 4-29 : ビジネスセミナーカリキュラム (2017年)

No.	Name	Lecturer	Date (s)	Duration	Participants
1	販売ツール	Kseniya Konovalova	2017/1/17	1 day	37
2	ビジネスにおけるカイゼン	Marat Mirzadjanov	2017/2/2	1 day	40
3	第4回 JDS 帰国研修員セミナー：日本での研究生活について	名古屋大卒、 法務省勤務の 帰国研修員	2017/2/9	1 day	30
4	中央アジアで日本は何ができるのか？	河東大使講演会	2017/3/9	1 day	80
5	日本のネイルと美容ビジネス	Maki Okada	2017/3/22	1 day	12
6	非財務的なモチベーション	Nodira Abdullaeva	2017/4/7	1 day	40
7	起業家：ブランディングと顧客	Sherzod Kayumov	2017/4/14	1 day	30
8	ビジネス交渉術	Alisher Fayzullaev	2017/4/21	1 day	40
9	JETRO タイアッププロモーションプログラム	Dilfuza Arifkhodjaeva	2017/5/10	1 day	30
10	JICA ウズベキスタンにおける農業研究	一般社団法人 北海道総合研究調査会 富樫 巧 理事 一般社団法人 北海道総合研究調査会 中村 幸 主任研究員	2017/5/26	1 day	40
11	ビジネスマンのためのブランディングとロゴ	Kirill Altman	2017/6/1	1 day	57
12	中期経営計画の策定と有効活用、日本の戦略的業績管理	Nahoko Yano	2017/6/13	1 day	35
13	ウズベキスタン日本大使による日本とウズベキスタンの関係	駐ウズベキスタン日本 国特命全権大使 伊藤 伸彰氏	2017/7/28	1 day	37
14	PREX フォローアップ カイゼン・人的資源開発	(株) クリエイション 今村講師	2017/8/15	1 day	58
15	PREX フォローアップ コンサルティング手法	(株) クリエイション 今村講師	2017/8/16	1 day	23
16	ビジネス交渉術	Diyas Mutalov	2017/9/8	1 day	30
17	戦略的ビジネス開発	Khasan Mamasaidov	2017/9/9	1 day	35
18	物流管理及びサプライチェーン管理	Rustam Begulov	2017/9/14	1 day	37
19	利益性の高いアートビジネス：アートビジネスにおける販売体制	Lola Sayfi	2017/9/19	1 day	51

No.	Name	Lecturer	Date (s)	Duration	Participants
20	クラスター管理及び戦略的提携	Mitsuo Tamada	2017/9/29	1 day	38
21	レストランビジネス	Pavel Georganov	2017/10/11	1 day	46
22	Kaizen Club ミーティング	Mitsuo Tamada	2017/10/25	1 day	30
23	性格分類によるチームビルディング	Kiyomi Eguma	2017/10/31	1 day	38
24	日本の衣料小売の現場と商品企画	(株) イオンリテール 恵口氏	2017/11/2	1 day	50
25	新しいブランディング・アプローチ	Shinobu Fujita	2017/11/22	1 day	45
26	デザイン思考	Tsuyoshi Hirose	2017/12/14	1 day	41

表 4-30 : ビジネスセミナーカリキュラム (2018 年)

No.	Name	Lecturer	Date (s)	Duration	Participants
1	サービスにおけるカイゼン	Marat Mirzadjanov	2018/1/17	1 day	30
2	新しいブランディング・アプローチ	Shinobu Fujita	2018/1/24	1 day	62
3	ビジネスにおける ISO	Marat Mirzadjanov	2018/2/27-28	2 days	38
4	事業を行うための契約	Ravil Gimush	2018/4/17	1 day	14
5	プロジェクト管理	Elena Sabirova	2018/5/22	1 day	13
6	行動科学に基づく管理	Kiyomi Eguma	2018/5/29	1 day	34
7	計画及び戦略管理の策定	Nahoko Yano	2018/6/26	1 day	38
8	PM における評価とモニタリングの役割	Elena Sabirova	2018/6/29	1 day	20
9	ブロックチェーン、ICO、貿易	Takhir Sultanov Djurabek Djurakulov Rustam Sharipov	2018/8/28	1 day	53
10	現在の観光トレンド	Wakayama University Takuya Fujii	2018/11/7-8	2 days	40
11	人事戦略	Lola Razzakova	2018/11/29	1 day	35

(3) オープンビジネスフォーラム

表 4-31 : オープンビジネスフォーラムの実績

No.	実施日	参加人数	テーマ
1	2016 年 11 月 21 日	160	Strengthening of business relations between Uzbekistan and Japan and graduates of Uzbekistan-Japan Center
2	2017 年 9 月 28 日	153	Business Culture and Management
3	2018 年 9 月 25 日	110	Doing Business with an idea from Japan: Innovations and Management

(4) その他のセミナー及び研修

その他のセミナー及び研修については、以下の表に示す（本業務からの日本人講師のコースはハイライト記載）。ウズベキスタンの政府機関や関係機関など、要望に応じて対応した。

新規取り組みとしては、2018年からは合同セミナー（PMP 及び相互理解）を実施し、PMP 修了生の企業内容を基に相互理解のセミナーを行った。これは、ビジネスコースの活動がタシケントのビジネス発展に結実していることを示すものであり、UJC の活動の3本柱である相互理解セミナーとビジネスコースを一体的に行っている点としても重要な成果となった。

表 4-32：その他のセミナー及び研修カリキュラム（2016年）

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	UMID 基金卒業生、INHA 大学	-	2016/4/2	2016/4/2	
2	科学教育センター	-			
3	北海道研修参加者セミナー	-	2016/7/22	2016/7/22	8
4	対外経済省セミナー	Shinobu Fujita	2016/11/29	2016/11/29	33
5	対外経済省セミナー	Nahoko Yano	2016/12/13	2016/12/13	33

表 4-33：その他のセミナー及び研修カリキュラム（2017年）

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	企業内研修/E-Government System Development Center 組織内人材開発	Diyas Mutalov, Janna Ashirova, Natalya Baranova	2017/1/9-17	7 days	26
2	ビジネスセミナー、セールスツール	Kseniya Konovalova	2017/1/17	1 day	37
3	対外経済省セミナー：マーケティング	Shinobu Fujita	2017/6/16	1 day	20
4	PREX フォローアップ 会社訪問ケーススタディ①（カイゼン：Art Mebel）	Atsuyoshi IMAMURA	2017/8/16	1 day	18
5	PREX フォローアップ カイゼン・クラブ	Atsuyoshi IMAMURA	2017/8/16	1 day	6
6	PREX フォローアップ 会社訪問ケーススタディ②（コンサルティング手法）	Atsuyoshi IMAMURA	2017/8/17	1 day	15
7	PREX フォローアップ 帰国研修員報告会	Atsuyoshi IMAMURA	2017/8/17	1 day	15
8	日本式コミュニケーションスキル	Sayfiddin Atamuradov	2017/10/24-26	2 days	6
9	国家観光開発委員会向セミナー	Shinobu Fujita	2017/11/25	1 day	35

表 4-34 : その他のセミナー及び研修カリキュラム (2018 年)

No.	Name	Lecturer	Date	Duration	Participants
1	国家観光開発委員会向セミナー	Shinobu Fujita	2018/1/27	1 day	17
2	合同セミナー (PMP&相互理解) : チョコレート商品のプレゼンテーション	Maria Portnova “Viva Maria”	2018/2/8	1 day	25
3	合同セミナー (PMP&相互理解) : ハンドソープ製品のプレゼンテーション	Nadejda Tareva “Asante”	2018/3/9	1 day	24
4	Women’s Concept Club	Damir Muzafarov Yuliya Yakovleva Yuliya Bakhmach	2018/4/13	1 day	41
5	合同セミナー (PMP&相互理解) : 「教育のパワー」	Aleksandr Klimov “5+”	2018/4/25	1 day	25
6	合同セミナー (PMP&相互理解) : おにぎりの作り方	Dilnoza Tashmukhamedova “Kid’s Plate”	2018/5/4	1 day	14
7	合同セミナー (PMP&相互理解) : 観光用品	Farkhad Rasulev “Dolores Travel”	2018/6/28	1 day	12
8	合同セミナー : サプリメントの栄養について	Alieva Sevara “Vida Verde Farm”	2018/7/25	1 day	10
9	国民銀行職員へのカイゼンワークショップ	Mitsuo Tamada	2018/9/26	1 day	85
10	ビジネス交流セミナー (タシケント)	-	2018/11/10	1 day	109
11	ビジネス交流セミナー (東京)	-	2018/12/6	1 day	100
12	国民銀行職員へのビジネスセミナー	Shinobu Fujita	2018/11/13	1 day	12
13	国民銀行職員及び Paynet への経営計画ワークショップ	Nahoko Yano	2018/12/19	1 day	15

4.3.7 コンサルテーション (企業向け研修)

主要な経営課題の改善に向けて、日本人専門家によるコンサルテーションを実施した。PMP 修了生向けに有料にて実施し、コンサルテーションのテーマは、日本人講師の専門分野である①マーケティング、②生産管理・業務カイゼンとした。実施企業については、2分野においてコンサルテーションを希望する企業の募集を行い、選定を行った。また、②生産管理・業務カイゼンにおいては、コンサルテーションチーム (日本人専門家、現地アシスタント (のちの現地コンサルタント) を作った。

マーケティング及び生産管理・業務カイゼン以外のテーマで、要望が多かった①人的資源管理、②戦略的経営については、今後コンサルテーションの実施の可能性が高いため、試行的に日本人専門家による「ビジネスアドバイス」（コンサルテーションの前段）を有料にて実施した。この2分野のビジネスアドバイスの希望企業については、募集及び選定を行った。

企業コンサルテーションは、マーケティング分野の指導で23社、生産管理・業務カイゼン分野の指導で4社、合計27社を対応した。ビジネスアドバイスは、人的資源管理分野の指導で4社、戦略的経営分野の指導で3社、合計7社を対応した。

開始当初は、有料でコンサルテーションを行う慣習がウズベキスタンではなく、希望企業を探すのが困難だった。また、実施が決まった企業からは企業名は非公開にて対応して欲しいとの要望もあった。しかし、その後、実際にコンサルテーションを受けた企業の優良事例が口コミで広がり、参加者の意識に変化が生じた。現在は、コンサルテーション料金も値上げし、募集企業数も増えた。特にマーケティングにおいては、日本人専門家の滞在中だけでは対応できない程の人気であり、2018年は1企業あたりのコンサルテーション対応時間に制限を設け、できるだけ多くの企業がコンサルテーションを受けられるように工夫をした。

詳細については、以下の表に示す。

表 4-35 : コンサルテーション実績

担当	分野	企業	回数 時間	成果
2016年				
藤田 忍	マーケティング	建設業	6回 15時間	マーケティングの基礎、基本戦略、経営方針を指導し、企業の個別戦略立案を作成した。
		英語塾	6回 16時間	経営方針、SWOT分析、STP分析から、差別化と顧客価値の確立のポイントから、企業の経営戦略を導き出した。
		装飾品販売業	3回 7時間	マーケティング戦略立案を作成した。ブランド力確立について指導した。
		インターネットプロバイダー	4回 8時間	価値作りの必要性を説明し、マーケティング戦略立案を作成した。
玉田 光夫	生産管理・業務カイゼン	製薬会社	8回 16時間	カイゼンの基礎を指導した。また中間管理職及び従業員向けにTQMやカイゼン実施に必要な講義を実施した。
		繊維品縫製会社	7回 16時間	カイゼンの基礎を指導した。また工場責任者及び生産管理者向けにQCサイクルやカイゼン実施に必要な講義を実施した。
2017年				
藤田 忍	マーケティング	建設業	4回 4時間+2日間研修	企業ポリシーを策定した。作成したマーケティング戦略立案について見直しを行い、改善した。

担当	分野	企業	回数 時間	成果
		英語塾	4回 8時間	作成したマーケティング戦略立案、個別戦略立案について議論し、改善した。課題解決には、Why のツリーと How のツリーを活用し、具体的な解決策を策定した。新成長戦略を構築した。
		装飾品販売業	5回 11時間	作成したマーケティング戦略立案の方向性を議論した。社員教育を実施した。
		インターネットプロバイダー	6回 12.5時間	作成したマーケティング戦略立案、個別戦略立案について議論し、改善した。競争が激化している市場におけるマーケティング戦略の構築について議論した。
		文房具販売	3回 6時間	SWOT 分析、STEP 分析を活用し、市場競争戦略を作成した。
		化粧品業	4回 8時間	戦略の方向性、競争優位性、コミュニケーション戦略の確立を指摘し、議論した。
		自動車部品	3回 7時間	個別戦略立案について協議した。
		レストラン業	2回 4時間	マーケティング戦略立案を作成した。
		IT	2回 4時間	マーケティング戦略立案を作成した。
		コンサルティング	2回 4時間	マーケティング戦略立案を作成した。
		チョコレート菓子	2回 4時間	マーケティング戦略立案を作成した。
		プロジェクト	2回 3時間	マーケティング戦略立案を作成した。
玉田 光夫	生産管理・ 業務カイゼン	製薬会社	6回 13.5時間	従業員へのカイゼン賞を導入した。SCM の導入を行い、現場改善ができた。
		繊維品縫製会社	4回 8時間	カイゼン指導を基に、工場施設の改修を実施し、改善された。
2018年				
藤田 忍	マーケティング	広告宣伝制作	2回 4時間	グローバル化に対応した社員教育の必要性、組織再編成とマネジメント対応について指導した。
		医療関連サービス	1回 2時間	マーケティング戦略を指導した。
		医療関連サービス	2回 4時間	マーケティング戦略を指導した。
		冷凍製品	2回 4時間	SWOT 分析、ポジショニング分析よりマーケティング戦略を指導した。

担当	分野	企業	回数 時間	成果
		政府関連	2回 4時間	市場ニーズに対応したマーケティング戦略を指導した。
		子供用食品	3回 5時間	マーケティング戦略を作成した。
		チョコレート菓子	2回 4時間	ブランド確立を目指し、作成したマーケティング戦略立案を改善した。
		家具	1回 2時間	ブランドイメージの指導をした。
		寝具	2回 4時間	新商品販売戦略を指導した。
		美容サロンと貸衣装ビジネス	2回 4時間	事業拡大へ具体的な対応について指導した。
		コンサルティング	1回 2時間	マーケティング戦略を指導した。
		コンサルティング	2回 4時間	マーケティング戦略を指導した。
玉田 光夫	生産管理・業務カイゼン	事務所用家具	3回 5時間	在庫管理、抱えている課題への指導を行った。
		ケーキ製造・販売、店舗運営の企業	2回 4時間	在庫管理、抱えている課題への指導を行った。

表 4-36 : ビジネスアドバイス実績

担当	分野	企業	回数 時間	成果
2018年				
江熊 きよみ	人的資源管理	換気口の配管会社	3回 4時間	離職率と労働者の奪い合いの問題へ解決策を提案した。
		ファーストフードレストラン会社	2回 3時間	離職率と従業員の質向上への問題に対して、解決策を提案した。
		家具	2回 4時間	離職率と従業員のモチベーションについて、解決策を提案した。
		医薬品	2回 4時間	従業員間のチームワーク改善への解決策を提案した。
矢野 奈保子	戦略的経営	金融会社	4回 10時間	経営理念、ビジョン、経営戦略、中期経営計画を策定し、PDCAサイクルの指導をした。
		銀行及び携帯電話	4回 8時間	経営理念、ビジョン、経営戦略、中期経営計画を策定し、PDCAサイクルの指導をした。

4.3.8 本邦研修

本邦研修は、①コストシェア方式（航空券のみのコストシェア）にて「企業経営者上級コース（経営管理手法研修）研修」と②フルコストシェア方式（航空券及び宿泊費とも負担）にて「企業経営者特定分野コース（ビジネスモデル）研修」の2種類がある。本邦研修に参加する研修員や日本での訪問企業選定要領などを明確にして、研修員にとって本邦研修の有効性を高める工夫を行った。

研修員の選定については、対象はPMP修了生とし、オンラインにて公募を行い、ロングリストを作成する。記入してもらった回答を基に、ショートリストを作成し、面談を行う。面談の内容も含め、UJC ビジネスコース運営管理グループにて研修員を確定する。

全研修とも研修員の満足度はとても高く、好評であった。その理由の一つとして、3段階に分けた支援があり、詳細は以下のとおりである。

- 「事前研修」：UJC の日本語コースと合同で「研修前セミナー」として日本におけるビジネスマナー（服装や名刺の渡し方など）や簡単な日本語を有料で指導した。また、各企業の抱える課題を整理し、定型のフォーマットに記入し提出してもらった。
- 「研修中」：研修最後のアクションプラン作成の前に、研修リーダーにあたる日本人専門家との個別の面談を提供し、各自の課題解決に繋がる支援を行った。
- 「研修後」：ウズベキスタンにてフォローアップを随時実施した。内容は、研修中に作成したアクションプランの実施の進捗状況確認及び本邦研修で学んだことを自分のビジネスにどのように活用及び改善しているかなど、ヒアリングを実施した。また、個別フォローアップ対応の提案として、コンサルテーション、UJC 実施の研修の紹介、企業内研修などへの参加を促し、支援した。

2018年10月には、本邦研修参加者への質問表調査及び藤田講師、齋藤専門家によるインタビュー調査を行った。内容は、1) 本邦研修の有効性の確認、2) アクションプラン実施の進捗と問題点、3) 日本的経営やビジネスモデルを学び、研修で学んだことをどのように継続的に活用、実施しているかなどの把握を行った。これらのフォローアップの実施により、今後、UJC としてのフォローアップ方策の提案を行って、有効性を高めていくことになった。

実施された5回の本邦研修の概要は、以下の表 4-37 のとおりである。

表 4-37 : 本邦研修の概要

No.	タイプ (参加者負担項目)	研修内容	実施時期	参加者数
1	コストシェア方式 (航空券のみ)	企業経営者上級コース (経営管理手法研修) テーマ：食品加工及び流通業	2016年 8月22日～ 9月2日	参加者 10名 +UJC スタッフ 2名参加
2	コストシェア方式 (航空券及び宿泊 費)	企業経営者特定分野コース (ビジネスモデル) テーマ：医薬品業界	2016年 10月24日～ 11月4日	参加者 8名+ UJC スタッフ 1名参加
3	コストシェア方式 (航空券のみ)	企業経営者上級コース (経営管理手法研修) テーマ：衣服業	2017年 7月3日～ 14日	参加者 10名 +UJC スタッ フ1名参加
4	コストシェア方式 (航空券及び宿泊 費)	企業経営者特定分野コース (ビジネスモデル) テーマ：IT 業界	2017年 11月8日～ 17日	参加者 9名+ UJC スタッフ 1名参加
5	コストシェア方式 (航空券及び宿泊 費)	企業経営者特定分野コース (ビジネスモデル) テーマ：医療品業界及び健康産業	2018年 4月16日～ 27日	参加者 10名 +UJC スタッ フ1名参加

それぞれの研修の詳細については、以下のスケジュールで実施した。研修員受入実績については、添付資料を参照とする。

表 4-38 : 本邦研修 (2016年8月) スケジュール

内容	時期	備考
研修セクターの検討 研修内容の検討	2016年4月	食品加工及び流通業とした。
広告及び募集	2016/5/6- 2016/5/31	77名の公募あり。
書類選考	2016/6/1-2016/6/8	ビジネスコース運営管理部門グループがショー ートリスト化を行った。(基準に従い)
面接	2016/6/15- 2016/6/17	16名の面接を実施した。
選定	2016/6/17	参加者 10名決定。
実施	2016/8/22- 2016/9/2	参加者 10名+UJC スタッフ 2名に決定。

表 4-39 : 本邦研修 (2016年10月) スケジュール

内容	時期	備考
研修セクターの検討 研修内容の検討	2016年7月	医薬品業界とした。
広告及び募集	2016/8/15- 2016/8/22	22名の公募あり。
書類選考	2016/8/23- 2016/8/31	ビジネスコース運営管理部門グループがショー ートリスト化を行った。(基準に従い)
面接	2016/9/6- 2016/9/8	16名の面接を実施した。
選定	2016/9/9	参加者 8名決定。
実施	2016/10/24- 2016/11/4	参加者 8名+UJC スタッフ 1名に決定。

表 4-40 : 本邦研修 (2017 年 7 月) スケジュール

内容	時期	備考
研修セクターの検討 研修内容の検討	2017 年 1 月	衣服業とした。
広告及び募集	2017/3/2- 2017/3/22	95 名の公募あり。
書類選考	2017/3/24- 2017/3/27	ビジネスコース運営管理部門グループがショー ートリスト化を行った。(基準に従い)
面接	2017/4/4- 2017/4/6	16 名の面接を実施した。
選定	2017/4/13	参加者 10 名決定。
実施	2017/7/3- 2017/7/14	参加者 10 名+UJC スタッフ 1 名に決定。

表 4-41 : 本邦研修 (2017 年 11 月) スケジュール

内容	時期	備考
研修セクターの検討 研修内容の検討	2017 年 4 月	IT 業界とした。
広告及び募集	2017/8/6-2017/9/6	22 名の公募あり。
書類選考	2017/9/11-2017/9/15	ビジネスコース運営管理部門グループがショー ートリスト化を行う。(基準に従い)
面接	2017/9/26- 2017/9/27	16 名の面接を実施した。
選定	2017/9/27	参加者 9 名決定。
実施予定	2017/11/8- 2017/11/17	参加者 9 名+UJC スタッフ 1 名に決定。

表 4-42 : 本邦研修 (2018 年 4 月) スケジュール

内容	時期	備考
研修セクターの検討 研修内容の検討	2017 年 11 月	医療品業界及び健康産業とした。
広告及び募集	2017/11/29-2017/12/27	39 名の公募あり。
書類選考	2017/12/27-2018/1/9	ビジネスコース運営管理部門グループがショー ートリスト化を行う。(基準に従い)
面接	2018/1/22-2018/1/23	17 名の面接を実施した。
選定	2018/1/30	参加者 10 名決定。
実施予定	2018/4/16-2018/4/27	参加者 10 名+UJC スタッフ 1 名に決定。

4.4 ビジネスコースの活動に関するその他特記事項

本業務のその他特記事項については、以下のとおりまとめた。

4.4.1 ニーズ調査の実施

2016年にウズベキスタンの中小企業の現状とそれに関連した人材育成ニーズ（業種、職種、職位など）に関するニーズ調査を実施した。なお、製造業の成長、産業の高度化・多角化、中小企業振興に係る産業人材の特定に向けた調査であることから、仮説の検証を行う形で調査を実施した。調査結果の詳細は、ニーズ調査結果報告書にまとめたとおりだが、要旨を表 4-43 にまとめた。

ニーズ調査実施後、ウズベキスタンの経済政策が閉鎖的漸進主義から開放経済成長型に2017年より大幅に変更されたことにより、産業構造も今後多角化・効率化され、起業家育成や中小企業育成支援などが今後期待できる。PMP 修了生が含まれる企業については、今後も順調に推移されると共に、政府関係機関への業務改革へのニーズも高まることが想定できる。

UJC ビジネスコースのカリキュラムについては、ニーズ調査の結果やウズベキスタンの現状に必要な科目を考慮し、改訂を行った。

表 4-43：ニーズ調査結果報告書の要旨

要旨
<p>(1) セクター調査実施結果概要（2016年）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成長セクターが特定化された。内需拡大及び輸出振興が一定のスピードで進んでいる。 ● マクロ経済の好調から、近年の急速なロシア経済の落ち込みがあるが、各セクターとも順調に成果を出している。中小企業特有な問題はあるが、ビジネス機会を得るための活動と専門家の育成のニーズは高い。特に、海外志向が急速に高まっている。 ● 外貨規制による資本財の購入のできない制約ではあるが、輸出振興での外貨獲得を目指して、ある程度の技術力の強化のための直接投資も出てきているが、為替管理の問題がある。 ● 調査した15セクターでは、業務、業態の変化への堅調な動きは見られる。 <p>(2) 有望セクター（人材育成に関わる）</p> <ul style="list-style-type: none"> ● 成長度が高く、やる気のある企業群が存在し、協会が存在している。国の指導の下、成長戦略を描いて直接投資、工場などの設置を行っている。 ● セクター別対応としては、上記の条件より①衣服、②食品加工、③ICT、④家具などが該当する。これらの協会との企業内研修及びアライアンスなどが重要である。フォローアップの実施なども考えられる。対象者は、経営者または中堅、あるいはその両方である。 <p>(3) 今後の期待</p> <ul style="list-style-type: none"> ● イノベーションが今後必要とされるセクターも多い。特にイノベーションを支えるための人材開発には、マネージャーの教育が重要である。 ● マーケティング手法の積極的な研修の取り組みも必要である

コース設定

セクターの成長支援を図りつつ、日本企業への参入可能な時期に向け、人材育成を目指してのコースの準備が必要とされている。具体的には、中間管理職が挙げられる。一方、既存コースのコンテンツの整理を行いつつ、多様なコースの提供は拡大、継続して行う。

- セクター別のアプローチとして、企業研修や協会主催の研修との有望な協同連携を図り、関心層の裾野を広げる。それによって UJC の中小企業振興のメニューを増やす。
- PMP コースの他に SC を充実し、ニーズへの対応を図る。
- SC のグループ別コース化を図っていく。特にマーケティングに関しての人材養成を図る。
- 高度の人材育成とともに、サービス産業におけるフロントの人材教育についても指摘されている。イノベーションに向けた日本の技術移転のより一層の可能性についても指摘されており、この点も考慮され得べきものである。今後どのような形で日本とウズベキスタンのビジネス交流をするか方向性に示唆を与えるもの。
- 企業向け研修として、多様なニーズへ対応する。

4.4.2 本邦研修に参加する UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフの業務

毎回の本邦研修時には、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフまたは UJC スタッフを基本 1 名、同時派遣を行った。研修に参加したスタッフは、UJC ビジネスコース運営管理グループからのタスク表に基づき、研修の業務に従事した。また、帰国後ビジネスコース運営管理グループへ本邦研修で学んだことを報告共有し、UJC での業務改善や次回以降の本邦研修の企画に反映する教訓などを提案し、次回への工夫を行った。

4.4.3 ビジネスコース運営管理能力強化

ビジネスコース運営管理体制強化として、UJC ビジネスコース運営管理グループと毎年のビジネスコース年度方針に関する共有化を図った。また、ビジネスコース運営のカイゼンに係る内容を明記した年度計画の見える化を実施し、効率化も図った。

UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフの各担当を明確に設定し、ビジネスコース運営を行った。各スタッフには、多様なビジネスコースプログラムの中から、今まで担当した内容とは違う新たなプログラム運営の経験を積み、全体的なコース運営の能力強化を実施した。また、日本人専門家による OJT を実施し、各 UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフの能力強化の支援を行った。新規で採用されたスタッフは「アシスタントスタッフ」として加わり、メンター役のスタッフ（既にいるビジネスコース運営管理部門スタッフ 1 名）が中心となり、一人でコース運営を行えるよう教育を実施した。

4.4.4 組織開発計画

PDM の指標を参考に、組織的な目標を Key Performance Indicators (KPI) として設定した。中間的なプロセス指標（この指標を達成するための活動の指標）として「中間指標」定め、モニタリング及び管理を行った。これらは年初にビジネスコース運営管理部門の実施計画（組織開発を含む）に毎年示され、共有化され、変遷を確認した。

表 4-44 : 中間指標の設定と変遷

PDM の成果	中間指標	2016	2017	2018
成果 1 UJC により、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。	訓練週間数 (Training weeks) 絶対数	143	183	199
	新規コース実施数	5	7	11
成果 2 UJC のプログラムが現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。	受講料の増加比率 (PMP 受講料) (2016 年基準)	0	+1.32	+1.58
	UJC 他の部門との連携回数 (実施数)	5	9	13
成果 3 日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制が UJC に整備される。	情報発信のターゲットの数 (Newsletter、Mailchimp)	8,000	9,000	10,000
	新規情報サービスの数 (SNS 関連) 増加数	1	2	3

4.4.5 人材育成計画

UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフにあたるスタッフ（ブハラ分室を含む）及びアシスタントスタッフへの人材育成計画を以下のとおりまとめた。人材育成強化及び組織開発強化の一貫であるワークショップを開催した。

表 4-45 : 人材育成計画スケジュール

時期	活動	成果品
2016 年 1 月	ビジネス人材育成事業における現地スタッフの人材育成計画策定を行った。	<ul style="list-style-type: none"> 2016 年運営計画書の作成 各スタッフのビジネスタスクシート及び自己開発シートの作成
2016 年 4 月	運営改善ワークショップを実施した。	<ul style="list-style-type: none"> PMP ビジネスプラン改善に関する事項
2016 年 5 月	運営改善ワークショップを実施した。	<ul style="list-style-type: none"> PMP 修了者への SC 加に関する事項
2016 年 6 月	ビジネスコース運営管理部門スタッフの人材育成計画として、各人の面談を通して 2016 年上期評価を実施した。360 度評価も実施した。	<ul style="list-style-type: none"> 個別面談を実施し、各スタッフのビジネスタスクシート及び自己開発シートの見直し、修正
2016 年 8 月	運営改善ワークショップを実施した。	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコース PR 活動に関する事項
2016 年 11 月	ビジネスコース運営管理部門スタッフの人材育成計画として、各人の面談を通して 2016 年下期評価を実施した。360 度評価も実施した。また、2016 年勤務評価を作成した。	<ul style="list-style-type: none"> 個別面談を実施し、各スタッフの 2016 年ビジネスタスクシート及び自己開発シートの評価作成 各スタッフの 2016 年勤務評価の作成
2017 年 6 月	運営改善の検討会を開催した。	<ul style="list-style-type: none"> 各スタッフの担当活動の見直しに関する事項

時期	活動	成果品
2017年6月	ビジネスコース運営管理部門スタッフの人材育成計画として、各人の面談を通して2017年上期評価を実施した。360度評価も実施した。	<ul style="list-style-type: none"> 個別面談を実施し、各スタッフのビジネスタスクシート及び自己開発シートの見直し、修正
2017年9月	運営改善の検討会を開催した。	<ul style="list-style-type: none"> 各スタッフの担当活動の見直しに関する事項
2017年12月	ビジネスコース運営管理部門スタッフの人材育成計画として、各人の面談を通して2017年下期評価を実施した。360度評価も実施した。また、2017年勤務評価を作成した。	<ul style="list-style-type: none"> 個別面談を実施し、各スタッフの2017年ビジネスタスクシート及び自己開発シートの評価作成 各スタッフの2017年勤務評価の作成
2018年1月	運営改善の検討会を開催した。	<ul style="list-style-type: none"> 各スタッフの担当活動の見直しに関する事項
2018年7月	ビジネスコース運営管理部門スタッフの人材育成計画として、各人の面談を通して2018年上期評価を実施した。360度評価も実施した。	<ul style="list-style-type: none"> 個別面談を実施し、各スタッフのビジネスタスクシート及び自己開発シートの見直し、修正
2018年7月	人材育成宿泊研修（2日間）を職場外研修にて実施した。	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコースの人材育成強化及び組織開発強化に係る事項
2018年12月	ビジネスコース運営管理部門スタッフの人材育成計画として、各人の面談を通して2018年下期評価を実施した。360度評価も実施した。また、2018年勤務評価を作成した。	<ul style="list-style-type: none"> 個別面談を実施し、各スタッフの2018年ビジネスタスクシート及び自己開発シートの評価作成 各スタッフの2018年勤務評価の作成

4.4.6 データベース作成計画

データベースについては、3種類を検討し、作成した。3種類のデータベースに関しては、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフと協力し、作成及び改良を行った。

1つ目は、PMP 修了生及び SC 参加者の検索向けの「検索データベース」（ロシア語）である。基本的には、PMP 修了生及び SC 参加者の個別の帳票を単位としたデータベースを作成し、キーワードより検索が可能になり、業種検索や日本企業への紹介に役立てた。

2つ目は、PMP 修了生及び SC 参加者の検索向けの「個人データベース」（ロシア語）である。半年に1回のフォローアップ調査時に変化などを反映し、更新する。2017年にはエクセルデータベースの既往・新規の各種情報の統合及び検索方式の検討を行っていたが、2018年後半より Windows の Access を活用し（元データはエクセル、データベースの検索がより簡易となる趣旨）、2019年より運用を検討している。

3つ目は、情報サービスの受発信向けの各種データベースとなる「人材交流拠点データベース」（日本語）である。人材交流拠点となるエクセルデータベースによるコンタクトリストを作成した。

4.4.7 人材交流拠点に係る計画

人材交流拠点の活動では、①データベースに関わる事項、②UJC における活動、③体制整備に関わる事項に関しては、以下のように整理され、成果を得た。

表 4-46：人材交流拠点に係るデータベース策定

ウズベキスタン側	日本側	進捗状況／成果
直接投資などの規制、ガイドライン	貿易に関するガイドライン 貿易関係図書	<ul style="list-style-type: none"> ウズベキスタンに関しては、JETRO 情報収集済み及び紹介セミナーの実施済み。 日本に関しては、検討中。
展示会情報	展示会情報	<ul style="list-style-type: none"> JETRO 情報収集済み。 紹介セミナーの開催は検討中。 日本に関しては計画中。
UJC 人材バンク (優良事例)	関係機関立地促進に係る支援策 データ及び支援機関とのネット ワークの構築	<ul style="list-style-type: none"> PMP 修了生の優良事例集を作成、配布済み。 日本に関しては検討中。
日本とのビジネスに興味のある PMP 企業一覧	ウズベキスタンとのビジネスに興味のある日本企業一覧	<ul style="list-style-type: none"> リスト化済み。
ウズベキスタン立地日本企業一覧	ウズベキスタン立地日本企業一覧 日本にいるウズベキスタンビジネス人材一覧	<ul style="list-style-type: none"> リスト化済み。
ウズベキスタン交流促進コンサルタント、関係機関、仲介業者一覧	日本海外立地促進コンサルタント、関係機関、仲介業者情報	<ul style="list-style-type: none"> 関係者のリスト化済み。 人材交流促進に資する他の関係機関（国民銀行）との連携の実施（MOU 取り交わし済み）
UJC 優良事例	優良事例として具体的な図書（ウズベキスタン 50 社）を作成	<ul style="list-style-type: none"> PMP 修了生 50 社の成功事例集（冊子）をロシア語及び日本語で作成した。

表 4-47：人材交流拠点に係る活動

具体的な構想（活動）	内容	進捗状況／成果
本邦研修 （UJC 主催）	プロモーション活動（メディアなど） UJC 人材セミナー開催（ビデオメッセージ、優良事例など）	<ul style="list-style-type: none"> • PMP 修了生によるビデオプロモーション動画を作成し、UJC ホームページ及び YouTube にて公開した。
ビジネス FAM ツアー （他社主催）	PMP 修了生及びビジネスコース受講者を対象としたビジネス FAM ツアー	<ul style="list-style-type: none"> • 他社にて 2 種類計画中である。 （1）日本人専門家（マーケティング）の指導で UJC 関係者、PMP 修了生企業の企画によるツアー。 （2）日本の旅行会社によるツアー。 • 上記（2）の日本の旅行会社によるツアーについては、日本企業向けウズベキスタンビジネスツアーは 2019 年 3 月に実施予定である。
日本での展示会参加支援	ウズベキスタン企業の日本での展示会参加支援	<ul style="list-style-type: none"> • JETRO と連携し、PMP 修了生企業を紹介した。
他関係機関交流	本邦関係強化投資調査支援（JICA、JETRO スキーム）	<ul style="list-style-type: none"> • SDG 関連での参加企業の発掘ができた。
人材・企業紹介窓口	人材・企業紹介窓口	<ul style="list-style-type: none"> • JETRO、JICA 関係ミッション、日本からの視察団などに PMP 修了生との会合などの設定を行った。 • 要請があれば PMP 修了生企業の紹介を行った。

表 4-48：人材交流拠点に係る体制整備

具体的な活動	内容	進捗状況／成果
体制整備	UJC 内の日本事務局の機能強化	<ul style="list-style-type: none"> • 人材交流専門家の配置を行った。 • UJC 内の日本事務局機能化について検討した。
	ビジネス人材交流セミナーの開催の公式化	<ul style="list-style-type: none"> • ウズベク人ビジネス関係者向けに（2018 年 11 月にタシケントにて）、日本人ビジネス関係者向けに（2018 年 12 月に東京にて）「ビジネス交流セミナー」を実施した。

4.4.8 情報サービス

今後の活動支援のために、情報サービス活動も明確に位置づけを行い、担当者を配置し、データベース及び情報発信要領の確定、更新を実施した。SNS ベースでの発信としては、Facebook や Telegram での情報サービスの提供を行った。Mailchimp（分析機能の付いた情報発信のメルマガ配信サービス）によるビジネスコースプログラムの広報やニュースレターの発行を実施した。

情報サービスに係る目標値の設定：

目標値としては、各年設定を行うが、2020年においては、以下を設定した。

- 10,000 : Newsletter の受信者数
- 100 : 日本とのビジネス交流に興味を持つ PMP 卒業者企業の数
- 50 : ウズベキスタンとのビジネス交流に興味を持つ日本企業の数
- 100 : 優良事例の数
- 15 : UJC と連携を図る関連組織の数
- 3 : PMP 及び日本と情報交流を始めた数

情報サービスに係る目標値の実績：

2018年の実績は以下のとおりである。

- 5,351 : Newsletter の受信者数
- 100 : 日本とのビジネス交流に興味を持つ PMP 卒業者企業の数
- 23 : ウズベキスタンとのビジネス交流に興味を持つ日本企業の数
- 50 : 優良事例の数
- 10 : UJC と連携を図る関連組織の数
- 10 : PMP 及び日本と情報交流を始めた数

4.4.9 広報活動

広報として、SNS での繰り返し型の PR 活動が重要であり、Facebook（ロシア語版及び日本語版）より定期的に情報発信を行った。Facebook ロシア語版では、主に UJC ビジネスコースのコース内容の情報発信を行い、受講生の集客に繋げているが、Facebook 日本語版は、日本企業関係者向けにウズベキスタンの情報や優良企業事例紹介などの情報発信を行った。また、Telegram では特定のグループ向けにビジネスコースの情報発信や広報活動を実施した。

SNS 以外の広報活動として、Mailchimp を活用し、ニュースレターを定期的に発行し関係者からのフィードバックを図った。オープンビジネスフォーラムやビジネス交流セミナーに合わせて、PMP 修了生 50 社の成功事例集（冊子）、PMP 修了生によるビデオクリップ、ビジネスコースパンフレット、UJC 及びウズベキスタン紹介ビデオなどの制作及び配布を行った。

4.4.10 講師育成計画

講師育成計画については、策定及び勉強会の設置を以下のとおり実施した。

(1) TOT コース

UJC ビジネスコースにおける現地化比率を一定にするため、講師養成研修（Training of Trainers : TOT）コースの実施を継続して行った。TOT 研修は、2 年周期で TOT1（教授法）、TOT2（研修の設計）、TOT3（講師としての売り込み方）、TOT4（新規追加：メンター、キャリアカウンセラーになるためのコンサルティング）で行う。それぞれ実施回数は、TOT1 が年 2 回、TOT2、TOT3 及び TOT4 が年 1 回である。

担当の UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフが、講師間の情報交換及び情報収集、研修の一貫で研修生が作った TOT Club の調整、TOT Club の主任講師（Irina 女史が監修）の調整などを継続的に実施した。TOT Club においては、ほぼ毎月それぞれのテーマを設定し、実施した。

(2) 評価方法

既存講師に関しては、コース評価のフィードバックなどを基に講師の指導力の伸展に取組み、コースの質の向上を図ることから、講師への講師評価シートを導入している。また、指導での改善点及び自己啓発項目などの目標などを設定し、UJC ビジネスコース運営管理スタッフと講師が打ち合わせを行い、共同で評価を作成している。

(3) 研究会の設置

日本人専門家が主導するマーケティング及びカイゼン研究会の設置を検討し、カイゼン研究会の設立を行った。カイゼン研究会は、日本人講師と現地講師で担当し、対象者は、興味がある PMP 修了生、SC 参加者向けの勉強会であり、能力強化及び専門家（コンサルタント）や講師となり得る予備軍の育成を目的としている。

(4) その他勉強会やクラブ活動のフォローアップ

UJC ビジネスコース運営管理スタッフが、ビジネスコース修了者間で実施されている各種勉強会やクラブ活動の調整及び支援活動を行っている。担当者を配置し、情報収集を実施している。UJC ビジネスコース運営管理スタッフが UJC 事務局となり、継続的なフォローアップを行っている。

4.4.11 UJC ビジネスコース運営管理グループとの協議

本業務委託に関しては、情報共有、各成果の検討課題に関して、UJC ビジネスコース運営管理グループとの協議を行った。主に以下の内容を協議した。

- (1) PDM 達成状況等に関する内容
- (2) (持続性の観点から) UJC の収支改善及び費用負担に関する課題への対応 (講師謝礼金、新規・変更コースのコース構成及び受講料設定、本邦研修でのビジネス日本語研修などの新規設置、協賛企業の募集、関係機関との連携強化など)
- (3) PR 及び各種情報提供のあり方 (具体的には、UJC ビジネスコース修了生、他の研修機関に関する情報など)
- (4) ウズベキスタン国投資貿易省及び国家観光開発委員会向けビジネスセミナーの開催
- (5) 新規ビジネスコースの設置内容
- (6) 新規ビジネスコース運営管理部門スタッフ雇用
- (7) オープンビジネスフォーラムの企画、実施詳細
- (8) ビジネス交流セミナー (タシケント及び東京) の開催
- (9) JICA 事務所定期報告会などの参加
- (10) PMP 修了生団体、企業及びその他機関との連携に関する内容
- (11) 和歌山大学との連携 (新規)
- (12) JICA 関西との連携 (新規)
- (13) JETRO との連携 (継続)

4.5 その他特記事項

その他特記事項については、以下に詳細を示す。

4.5.1 新たな関係者の登場と連携活動

2017 年の新政権の誕生以降、ウズベキスタンでは、過去の漸進的な経済自由化政策から、開放的な対外経済政策及び国営企業改革と民間経済の振興へと転じており、UJC に期待するウズベキスタン国側関係者などが多く出てきている。これらは JETRO 事務所などの情報配信が多くなってきていることから明らかである。当初は、PMP 修了生企業及び関係組織との共同活動に向けた MOU の締結なども検討され、最近では、PMP 修了生関係者以外でも動きが出ている。

- ① 国民銀行などの政府関係機関からの業務改革への支援
- ② 国家観光投資委員会などの観光振興事業に関する連携

今後も UJC の活用を促進し、これらの要請に応えていくとともに連携しながら、ウズベキスタンの経済改革全般への支援を行えるものとする。UJC 及び日本人専門家の利活用も期待できる。

第5章 業務実施運営上の課題・工夫・教訓及び提言

5.1 課題及び工夫

3年間の本業務を実施し、一定の成果は出したが、想定以上の現地状況の変化と新たな課題の浮上があった。効果的かつ効率的な実施運営を可能性にするため、以下の業務運営上の課題対応及び工夫を実施した。

5.1.1 他機関などの取り組みの活性化

当初のセクター向け人材育成調査（ニーズ調査）の結果を受け、UJC ビジネスコースのカリキュラム改善への反映を行ったが、セクター関係機関との合同セミナーや研修提供機会などの連携については積極的な関係機関の発掘はできず、セクター別の連携の取り組みもできなかった。

一方、2017年の新政権の発足、同政権の開放政策での民間部門の活性化、政府機関の業務改革のニーズの高まりを受け、新たに取り組むべき課題が出てきた。具体的な内容の一部としては、PMP 修了生企業への業務改革へのニーズも高まることが想定でき、対応できるコースの提供及び民間連携が必要となる。

工夫として、要望のあった観光や金融（銀行）の政府系機関への支援の提供を図った。具体的には、情報提供（国家観光開発委員会向けセミナーなどの提供）、交流支援（和歌山大学との関係強化、日本企業などの紹介）及び政府系銀行向けの包括的な能力強化プログラムの提供などを実施した。また、新規プログラムとして観光新規事業者向け研修コースの開設を合意した。今後は民間企業や各種業界団体などからも同様の要望が出る可能性が高く、同2つの政府系機関への支援の事例を参考にして取り組むことが期待される。

5.1.2 ビジネスコースの新展開に関する工夫

UJC のビジネスコースの新展開に関する工夫として、財政基盤拡充も視野に入れ、需要に合った新規コースの開設及び競争性を高める科目設定を実施した。具体的な内容については、以下のとおりである。

- 計画では無料コース（地方コース、ビジネスセミナーなど）が多かったため、コース及び科目の再整理を行い、各分野に分類し、改善を図った。特に SC では、原則日本人講師による講義は一定数のまま、現地講師による講義の拡充を行った。また、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフからの科目実施報告書や企画を支援した。2018年より実施した「ビジネスデータ分析」の新設はスタッフからの企画提案であり、好評だったため年に2回実施した。
- SC では、日本人講師による革新的なコースの実施を経営戦略の枠組みで「新規事業開発」として単発ではあるが追加講座として実施した（予算の関係で継続化はできていない）。

- SC 以外にも YSC では、国の政策の一つに若手起業家の支援が挙がり、YSC に特化したソフトスキル系及び若手起業家向け起業家コースを新設し、集中講座の開設を行った。
- 地方セミナーでは、2018 年から有料にてブハラの実業経営者向け集中講座（2 週間）を新設し、実施した。
- 日本人専門家による有料のコンサルテーションは、実施企業数を大幅に増加し実施した。
- 新規顧客拡大として、金融関係の受講生の増加により、提供内容（SC、ビジネスセミナー、コンサルテーション）を工夫した。
- 女性起業家コースでは、現地女性起業家と共にワークショップや意見交換を講義に取り入れ、より実践的な内容となる工夫をした。

5.1.3 財政的な寄与度への貢献

財政基盤の拡充は UJC としての課題であり、プロジェクト予算（JICA 側が管理する部分）の効率的執行が強く求められる中、工夫として財政的な貢献を行うために受講料の妥当額の提案（増額）、SC の大幅な拡充（収入増）、地方セミナーの有料化（収入増）などを行った。なお、為替レートの大幅な変動（2017 年 8-9 月に為替レートの切り替えがあり、1USD=4,000UZS レベルから 8,000UZS レベルに半額に切り下げされており）、現地通貨建てでは増収・増益を続けているものの、外貨建てで見ると自己収益率が 50%の目標に対して 2016 年度には 44.34%まで来ていたものの、2017 年度には 29.8%に落ち込んで（米ドル建て）しまっている。これまで積み上げてきている、UJC における内部留保金の効果的・効率的再投資のあり方についても、今後更なる議論が期待される。

5.1.4 本邦研修の有効性の向上

本邦研修の研修員の業績向上や日本企業との連携などの成果発現及び見える化が課題であり、工夫として以下を実施した。

- 本邦研修内での日本人専門家によるアクションプラン作成への指導の強化及び研修後の個別フォローアップ指導及び面談、成果確認の調査を実施した。
- 優秀な研修員を選定するために、1) 明確な募集要項を掲載し、ロングリストの作成、2) 質問への回答を参考に、ショートリストを作成、3) 面談を実施し、研修員を確定した。
- 本邦研修の代替として、両国でビジネス交流セミナーを実施した。JETRO などの関係者との協働体制も前進した。今後は本邦研修の機会を捉えて、類似のセミナーを年一回開催していくことが期待される。
- 本邦研修への参加希望者への代替的な日本視察会などの組成を日本の旅行会社に提案した。

5.1.5 和歌山大学の大学連携

和歌山大学とブハラ国立大学の大学連携については、UJC ブハラ分室の活性化、観光事業の発展への貢献の期待、並びに国家観光開発委員会からの要請などを基に、関与を図ってきた。和歌山大学の国際展開へのウズベキスタンの拠点化への興味があつてのことである。和歌山大学とブハラ国立大学間にて MOU を結ばれたため、今後は人材交流、学術交流などが進んでいくことが期待される。UJC としては、このような日本の大学との連携を大学連携の視点のみでなく、ビジネス交流の一環として見ていき、和歌山大学のさらなる展開と、それをもとにした他の日本の大学立地への支援についても今後検討を深めていく必要がある。

5.2 教訓

本事業の協力期間終了まで（もしくは他類似案件への参考）に資することを目的に、UJC 運営管理グループ（カウンターパート組織との関係）、運営、プロジェクト設計についての教訓を下記に示す。

5.2.1 ビジネスコース設計

日本人専門家の配置については、「新規事業開発」や「戦略的経営」の分野のカテゴリーの中で、現地の新規需要に応じて科目設計が行え、日本人専門家を特定せず柔軟に配置することができた（予定 MM 内にて対応）。このように柔軟な追加及び変更を行うことで、日本人専門家による日本的経営管理手法へのニーズの変化や重要性の変化に沿った活動を行うことが可能となるため、今後も同様に柔軟に対応可能な団員構成での契約を行うことが期待される。

財政基盤の確保には、日本人専門家配置の多用化で収入の確保が達成できるが、講座数の増加は同時にプロジェクト予算（JICA 側が管理する部分）の増大にも繋がることから、バランスの取れた配置とともに、毎年のビジネスコース全体計画については、UJC ビジネスコース運営管理グループとの合意が重要である。また、無料コース数（認知度向上と社会的に必要な内容対応として）の適正化も必要となる。

受講料の設定や各コースの想定受講者数以下での実施などについては、UJC ビジネスコース運営管理グループの判断に任せることになるが、コンサルタント側からの提案（コースの受講料増額など）が受け入れないことがあった。また、受講料収入の BC 内容拡充のためへの再投資の戦略も今後の問題である。UJC の経営目標に見合った適正コース数の計画化が必要である。

5.2.2 ビジネスコース実施・運営に関わる事項

プロジェクト開始時におけるニーズ調査としてのセクター調査は、リソースパーソン、コンサルタントを傭人として活用し、12 セクターに関するプロジェクト開始時の人材育成のニーズを把握し、一部コース計画に反映することができた。しかし、調査資料などの有効な利用方法や他機関へ活用することができなかつたこと、2017 年新政権の発足以降によ

ってその影響の調査が組み込めなかった点については、今後の工夫の必要性として反省点に挙げられる。

コース運営では一定数は、UJC ビジネスコース運営管理部門スタッフに大部分は任せることができ、コース実施後の報告書作成などに関しては制度（恒常的対応）化を行うことができた。今後は定期的な更新が自身で可能なようにするための技術移転の促進と共に、戦略的なコースの企画などの能力向上も必要であり、対外的なコミュニケーションも含め日本人専門家の運営管理グループに係る支援は継続を要する。

日本人講師の配置についても、現地講師化に向けて継続的な努力を行っているが、PDMでの要求に沿って革新的コースの追加及び基幹コースのより一層の効果向上のためには、日本人専門家の数の微増なども必要となっている。コンサルテーションの有効性は前記のように有効であり、今後とも日本人専門家のコンサルテーション実施の増加も必要がある。さらに、企業向け研修員グループへの講義及び計画、実施に向けたコンサルテーションなどのパッケージ化を行うことも期待される。

5.2.3 日本企業とのビジネス交流促進に関する事項

日本及びウズベキスタン間のビジネス交流促進活動として、2018年に本邦研修に代わって実施したビジネス交流セミナー（タシケント及び東京）が挙げられる。さらに、ビジネスセミナーでの分析でも説明をしたとおり、日本、ウズベキスタンでも具体的な興味を持つ企業が多くあることが明確になった。さらに、本邦研修への参加のニーズの高さから、日本の旅行会社に独自のビジネス視察会の提案を行うことができた。日本企業及びウズベキスタン企業向けのビジネス視察ツアーが2019年以降予定されており、ビジネス交流に向けた両国企業人の情報収集も活発化することが想定される。

上記状況を踏まえて、UJCが「人材交流のプラットフォーム」の立場となり、PMP修了生企業などの紹介を行うことが期待できる。一方、ビジネス交流セミナー（タシケント及び東京）などの運営実施の難度が高いことやフォローアップの必要性があること、また、コストシェアにおける本邦研修の事前準備や現地でのフォローアップ対応の必要性からも、日本人専門家の配置が今後も必要と考える。

日本企業との取引数に関するプロジェクトの上位目標達成に向けた活動（但し、事業完了の2020年から3年後を目標年）でもあるが、日本企業とビジネスコース修了生企業とのビジネス交流関係は現時点では限定的であり、25-42件の目標に対して、2018年末時点で7件程度（約17%）の状況。本邦研修に参加したウズベキスタン企業が、研修後日本企業との関係付けを喚起し、それをUJC内の日本事務局スタッフ及び担当の日本人専門家がフォローアップしていくというシナリオは、ウズベキスタンのマクロ経済状況や地理的制約にも影響するため簡単ではない（本業務では数件程度）。日本側では、まずはウズベキスタンに来てもらい、UJC及びPMP修了生を見てもらうことが大事であり、更に関心が継続する場合、細かい業界・市場調査をテーマにした視察プログラムの実施などでの再来訪といったアレンジが必要と考える。ウズベキスタン側では、ビジネス展開を行う作法の理解、日本企業が理解できるビジネスモデルの作り方などを指導し、十分準備をさせた状態で日本企業を訪問できるようなビジネスマッチングコース提供を行っていくことで成約率上昇に

寄与すると考える。UJC がどこまで直接的に取引仲介に関与するのか出来るのかは議論の余地があるものの、まずは交流の機会を多く提供する役割が期待され、ウズベキスタンの投資環境に関する情報発信、ビジネス交流会の実施、ウズベキスタンに関心のあるビジネスコミュニティとの接点の維持といった活動が期待される。これら活動を行っていく意味でも、ビジネス感覚の高い適切な専門家の配置が望まれる。

5.2.4 組織開発に関する事項

UJC も評価システム、採用要領、目標型の管理要領などを定め運用しているが、人材育成のシステム化に課題がある。一連の評価システムと共に、職能に沿ったものへの更新が必要となり、支援した。UJC の今後の発展のためには、UJC の経営ビジョン、ミッション、コアバリューなどの一連の経営方針の再設定が必要となる。現状を分析し、今後の UJC のポジショニングを再確立するためには、好機となった。

5.3 提言

次フェーズに向けての提言は以下のとおりである。

5.3.1 ビジネス状況と環境の変化

まずは現在の状況の理解とこれらの状況に沿った運営の実施を行う必要がある。UJC を取り巻く環境の変化であるが、以下の点が述べられる。プロジェクト開始時から比べると以下が顕著である。

(1) ウズベキスタン政府の体制の変化

ウズベキスタンでは、2016 年末にミルジヨエフ新大統領が就任し、公的機関の成果型管理の動きが加速している。それによって、新しい人材登用も多い。また、組織としての業務改善に関する見直しが多く出てきている。若手幹部候補生の登用によって、イノベーションを起こしたいとの趣旨である。金融、観光などの国営企業・実施機関からの要請があり、幹部候補生への研修や能力強化の実施の検討が期待される。

(2) ビジネス人材交流

ビジネス人材交流については、日本の旅行会社によるビジネス視察会の実施など、ビジネス交流の関心層の裾野拡大への動きが出てきている。ビジネス交流セミナー（タシケント及び東京）では、それぞれ 100 名程度の参加者を得る等、一定の関心があることが確認された。従って、以下の要領で今後実施していくことが期待される（但し、状況によってはそれぞれの複数階層での多面的な対応がより効率的な場合もある）。

- STEP 1: 日本の旅行会社による総論的な来ウ視察会の開催
- STEP 2: 特定テーマの来ウ視察会
- STEP 3: UJC 主催での本邦研修は今後も継続実施
本邦研修のフォローアップ調査の継続実施
- STEP 4: 特別テーマでの視察は、日本の旅行会社主催のビジネスツアーにて
随時受付
- STEP 5: ウズベキスタンと日本のビジネス交流の促進のために、日本人専門家による指導、アクションプラン策定支援
- STEP 6: 日本人専門家支援により日本企業とのビジネス交流のために、ウズベキスタン人が来日し、提案事業などの協議を開始する

また、日本企業とのビジネス交流促進に関する事項については、上記教訓として記載したが、今後の活動としては、以下の活動が期待される。

- ① PMP 修了生への啓発活動（オープンセミナー）、ビジネス交流セミナーの定着、本邦研修参加者のフォローアップの継続化
- ② ビジネス交流に向けたウズベキスタン企業向けに商材、サービス商材（ウズベキスタン側としては導入したい技術及び日本とのビジネス交流の素材）とともに、日本企業の紹介、連携のレベルに合わせて日本人専門家（ビジネスマッチング担当）の配置と研修実施
- ③ UJC 内の日本事務局、日本におけるウズベキスタン事務局の設置の今後の検討
- ④ JETRO などとの協賛での日本企業におけるウズベキスタン商談会の開催等の支援

ビジネス交流のプラットフォーム化に向け、さらなる交流機会の場の創造として、UJC に足を運んでもらうことを積極的に促す状況になってきたことから、上記の追加的な活動も可能になったと考える。

(3) リソースの変化（講師）

質の確保の観点からテーマや講師自体も定期的に更新する等新陳代謝は行われているが、優秀な講師（人気があり且つ JICA 事業としての単価で対応いただける講師）の確保は簡単ではない。通訳に関しても数に制限があり、現在の人員を失うと損失が大きいため、多様化が求められる。前者については、よりニーズの高い特定テーマを指導できる新規講師の発掘及び育成を行う。後者については、通訳養成講座の設置を提案する。

(4) UJC 運営管理グループのイニシアティブへの対応

対外関係者（国家観光開発委員会など）からの UJC への直接要請を受けたコースの設計及び実施するケースが出てきたため、これに対応することを提言する。

5.3.2 PDM 指標の達成見通しと実施の提案

PDM の指標の達成見通しと現プロジェクトの協力期間終了（2020 年 11 月）までの対応策の提案に関して、表 5-1 にまとめる。プロジェクト目標に関しては、指標の多くが、十分達成が可能であるとの見通しであるが、上位目標達成への準備、具体的なビジネスマッチングの本格化を期待したい。現プロジェクトの協力期間終了（2020 年 11 月）までの短期的な対応と上位目標達成時期（同 3 年後の 2023 年 11 月）を想定した中期的対応が必要であり、提言を下記表 5-1 にまとめる。

表 5-1 : PDM に基づく達成状況及び今後の課題と対応策の提案

<上位目標>	<指標*> (2016-2020年の5年間)	成果 (2016年1月～2018年12月)	課題	協力期間完了(2020年11月)までの 対応策の提案
UJC がウズベキスタンの中小企業振興と産業多角化に貢献し、ウズベキスタンと日本のビジネスを中心とした関係強化に貢献する。	<ul style="list-style-type: none"> UJC の BDS サービスを受ける中小企業が 10 から 100 に増える。 	<p><u>達成途上</u> UJC の BDS サービスを受ける中小企業が 0 から 59 に増えた（コンサルテーションの実績より）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> PMP 修了生企業のみを対象としているため、範囲が限定的。 	<ul style="list-style-type: none"> PMP 以外の企業群との積極的な連携強化。 分野別の企業向け研修の増加（成果-1）。 研修とコンサルテーションのセットでの実施が効果的であり、継続的に実施要。
	<ul style="list-style-type: none"> 日本とのビジネスを行う企業が 25 から 42 に増える。 	<p><u>達成途上</u> 日本とのビジネスを行う企業が 0 社から 7 社に増えた。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 本邦研修者数のみを母数として考えていることから、範囲が限定的。 	<ul style="list-style-type: none"> PMP 以外の企業群も対象として、ビジネスマッチングを促進する日本人専門家の起用。 JETRO との連携強化。
<プロジェクト目標>				
UJC において、中小企業振興に資するビジネス人材を育成し、ウズベキスタンと日本との関係を強化する体制が構築される。	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスを拡大またはキャリアを向上した修了生が 100 から 200 になる。 	<p><u>達成</u> ビジネスを拡大またはキャリアを向上した修了生が 0 から 204 になった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 累計では達成できているが、オンラインによるフォローアップ調査の回答者が少なくなっている。 	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスマッチングや起業家向けコース等より成果に直結しそうな講座の新設。 フォローアップ調査の実施方法の再検討。
	<ul style="list-style-type: none"> UJC の情報サービスを受け、有効に活用するターゲット層の人数。 	<p><u>達成</u> UJC の情報サービスを受け、有効に活用するターゲット層の人数は 5,351 だった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 新規開拓、発信情報の質向上。 	<ul style="list-style-type: none"> ターゲット層となる民間や国営企業への営業強化。 発信内容に関する質向上のための計画策定。 発信方法（SNS や Mailchimp）の多様化（受領者の特性を意識した発信）。

＜成果＞				
<p>成果1： UJCにより、日本型経営及び品質管理・生産管理を含む実践的なビジネスコースが継続的に提供される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 1-1 UJCの研修受講者累計が1,500/年になる。 	<p><u>達成</u> 1-1 UJCの研修受講者累計が6,727名（2016年1月から2018年12月）になった（年間平均約2,000名強の受講者あり）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 量の面では目標達成中。地方への展開は、収支への影響を考慮して実施（例：拠点のあるブハラを集中として行う等）。 	<ul style="list-style-type: none"> 時宜を得たコースの更新・拡充。 日本企業とのビジネスマッチングの意識と他方現地企業への支援の必要性のバランスを踏まえた年間計画の再検討。
	<ul style="list-style-type: none"> 1-2 PMP・ビジネスコース受講者の平均満足度が4.5/5になる。 	<p><u>達成</u> 1-2 PMP・ビジネスコース受講者の平均満足度が4.65/5.00になった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 満足度評価は目標達成中。継続的に高満足度を維持する必要あり。なお、満足度に加えて、研修後のフォローアップができるようにする等拡充要検討。 	<ul style="list-style-type: none"> 受講者層の業種分類の調整を踏まえたバッチごとの業種分析能力の向上。 データベース管理と連動した、満足度、研修後の情報の収集・分析（ひいては優良企業の紹介の観点でも有力）。
<p>成果2： UJCのプログラムが現地リソース及びネットワークを活用して持続的に運営管理される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 2-1 各年次計画に沿って年間の計画が変更される。 	<p><u>達成</u> 2-1 各年次計画に沿って年間の計画が変更された。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 各年次計画は策定しているが、必要に応じて再設定が必要。 	<ul style="list-style-type: none"> 各年次計画の見直しと2019年、2020年の年次計画への反映。
	<ul style="list-style-type: none"> 2-2 収入支出バランスの差を常にUJCスタッフが定期的にチェックする。 	<p><u>達成</u> 2-2 収入支出バランスの差を常にUJCスタッフが定期的にチェックした。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 部門別・コース単位あたりの採算性の視点が脆弱。 スタッフレベルは総合的な財務状況を把握していない。 	<ul style="list-style-type: none"> QuickBooksの導入により、同分析が可能となっており、2018年度の結果を受けて財務持続性改善計画の策定。 定例会議等で年間財務計画等との計画・実績比で進捗を経営層・スタッフ間で確認できるような体制の構築。

	<ul style="list-style-type: none"> 2-3 UJC 自身の収入が、UJC 財源の 50%になる。 	<p><u>達成途上</u></p> <p>2-3 UJC 自身の収入が、UJC 財源の 44.34%にまで 2016 年度には上昇したものの、為替変動により 2017 年度は 29.8%に落ち込んだ（米ドル建て）。</p>	<ul style="list-style-type: none"> そもそも指標が為替の影響を受ける点が課題。 UJC 側が増収・増益でも、為替や日本側経費の投入量が仮に増大すると指標として悪化するとともに、新設コース等を今後日本人専門家を登用し進めていくこととの矛盾も生じる。 	<ul style="list-style-type: none"> 指標設定の変更を検討（例：ウズベキスタン側収支比率や現地講師比率等）。
<p>成果 3：</p> <p>日本とウズベキスタンのビジネス人材交流強化と情報共有に資する拠点としての体制が UJC に整備される。</p>	<ul style="list-style-type: none"> 3-1 ビジネス人材交流のネットワーク及び情報共有への UJC 活動が 100 になる。 	<p><u>達成途上</u></p> <p>3-1 ビジネス人材交流のネットワーク及び情報共有への UJC 活動が 92 になった。</p> <ul style="list-style-type: none"> ビジネス関連セミナーなどの回数は 20 回程度/年とした。 A クラブ活動（PMP 修了生連携）への支援を行った。 	<ul style="list-style-type: none"> 日本企業とのビジネス・人材交流機会は本邦研修のみとなっている。 昨今のウズベキスタンにおける急速なビジネス環境の改善を捉えて情報提供を活発化させる必要がある。 	<ul style="list-style-type: none"> UJC の日本における事務局機能の検討。 本邦研修以外での機会の促進（例：旅行代理店とのタイアップやウズベキスタン政府による視察団との連携等）。
	<ul style="list-style-type: none"> 3-2 ビジネス人材交流のネットワーク及び情報共有の UJC 活動への平均の評価が 80% になる。 	<p><u>達成</u></p> <p>3-2 ビジネス人材交流のネットワーク及び情報共有の UJC 活動への平均の評価が 89%になった。</p>	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス関連セミナーの評価は概ね良好である。 	

（*指標は R/D 記載の PDM から抜粋したものである。）

注：指標の数字については、現在の提案値（JCC で承認されていないため）となる。

(1) 運営に関する事項

コンサルタントは、プロジェクト全体ではなく、主にビジネスコースの運営管理支援（講師派遣や UJC のビジネスコース部門の能力強化（含むカリキュラム、シラバス、講義資料等の改訂）など）に関する部分を担当しているものの、ビジネスコースの実施が UJC の主な収入源である。また、ビジネスコース部門の能力強化の観点で、同スタッフの能力開発等の支援を行うにあたり、能力開発状況と昇進・昇給や、人事評価と組織としての KPI との連動制等について期待が示された。上記背景を踏まえて、以下のとおり提言する。

- ① 受講料収入などによる内部留保金を活用した BC 内容拡充のためへの再投資の戦略の策定
- ② 現地講師との契約にかかる改善検討：現地講師の多くは長年 UJC で講座を維持し、人気講師となっており、また UJC 外での講義等よりも安価でも受け続けて頂いている状況にある。同状況を踏まえ、既存の優良講師との友好的関係を継続的に維持するための方策（例：年次毎の金額交渉や契約形態の検討等）は検討に値する。
- ③ UJC 組織として（特にビジネスコース運営管理部門スタッフの）人的資源管理の戦略的改訂：有能なスタッフを維持・発展させていくためには、働き甲斐が重要である。そのためには、組織の KPI に照らした人事評価や能力開発状況を踏まえた昇進・昇給の明示化が期待される。
- ④ 作業の効率化：少数精鋭で更に活動を拡充・深化させていくにあたっては、マニュアル整備、運営管理システムの洗練化（リアルタイムでビジネスコースの科目、講師、実施時期、受講料などの更新が共有できる）及び一部機能の IT 化の積極的推進が期待される。

(2) コース全体計画に関する内容

需要側（受講者）は、ビジネス環境の変化とともに、受講者層は多様化している。供給側（UJC）も、以下のように能力強化を行いながら、工夫していくことが期待される。

- ① 企業幹部向けのエグゼクティブ・セミナーの週末を活用した実施
- ② 基幹コースである PMP コースの洗練化（再編は必要ではないが、日本人専門家のさらなる登用が必要）
 - 日本的経営（とは何ぞや）に関する導入講座の新設（日本人専門家を想定）
 - イノベーション、物流（SCM）など（期待の高い）新規コースの新設（日本人専門家を想定）
- ③ 起業家コースの体系化：女性起業家向けのコース以外に、若手向け起業家コースや新規アプローチによる起業家コース（例えばデザイン思考など）などのコースの充実を図り、起業家コースの拡充と UJC のサービスの体系を確保
- ④ ビジネスマッチング（商談会の成功の秘訣等）に関するコースの新設（日本人専門家を想定）：ビジネスマッチングの役割に関してはある程度明確になってきたが、これらはローカルではできないことから、日本人専門家の現地及び国内アサインの

追加を通じて支援することが肝要。UJC の日本の窓口機能の拡充を図るための国内アサインも含む。

- ⑤ 本邦研修の機会を捉えて 2018 年末に実施したようなビジネス交流セミナーに類似したイベント開催の定例化
- ⑥ 特定機関（銀行など）のニーズの高まりを受けた特別コースの設定（大口の顧客となるため、収入増の観点でも肝要）

2019 年ビジネスコースの計画（案）については、2018 年 12 月の JCC にて提案された内容を表 5-2 に示す。

表 5-2 : 2019 年ビジネスコース計画 (案)

Program	Quantity	Duration	Target audience	Objectives
Programs, courses and consultations				
Professional Management Program (PMP)	2	6 months	Businessmen, entrepreneurs, top managers, middle managers, managers, specialists, experts.	<ul style="list-style-type: none"> • to give advanced and the most modern knowledge and skills in business administration • to introduce Japanese style of management (production management, Kaizen, HRM, marketing) • to contribute to development of SME in Uzbekistan • to influence on starting up new businesses of PMP graduates • to boost business networking among graduates
Specialized Courses (SC)	35	5-7 days/course	senior managers, mid-level manager and specialist as well as rank and file officers interested to enhance personal and professional management capacity.	<p>Specialized courses are intended for professionals with profound expertise seeking to extend their knowledge base and skills in a specific business discipline.</p> <p>Specialized courses are featured high quality, intensive, interactive, practical and in-depth study oriented short-term courses. Each course covers the specific topic of business discipline that enables to give the insights for solving real business issues.</p>
Young Specialist Courses (YSC) - Soft Skill program	2	1 month	students of Universities graduates of colleges post graduates young specialists	<p>To provide personal development basis for building a successful career, as well as preparation for the PMP</p> <p>To get tangible professional skills which can be implemented immediately</p> <p>To develop and support the upgrade of common and necessary knowledge and skills;</p> <p>To contribute to human resource development for potential entrepreneurs</p>
Young Specialist Courses (YSC) - Entrepreneurship Program	1	10 days/course	students of Universities graduates of colleges post graduates young specialists	<p>To get tangible professional skills which can be implemented immediately</p> <p>To develop and support the upgrade of common and necessary knowledge and skills;</p> <p>To contribute to human resource development for potential entrepreneurs;</p>
Training of Trainers (TOT)	2	5-10 days/course	PMP graduates, trainers who would like to improve skills, business people who would like to gain skills to provide trainings	To develop local resources in order to prepare trainers who can teach in UJC and on local market
Executive Management Program	2	10 days over weekends	TOP managers (non PMP) who would like to update the management skills	To help newly assigned top managers in various sectors (public and governmental sector) to help update and renovate business management skills with Japanese experts

Program	Quantity	Duration	Target audience	Objectives
Corporate trainings	5	5 days/course	PMP graduate Companies for staff development	Help PMP graduate companies with a professional human resource development, sharing knowledge from Japanese experts and local experts
Tailor made course upon agreement	4	10 days /Course	Courses set up with an agreement with the requested organizations	To provide specific courses/ tailor made upon the agreement
Women Entrepreneurship	2	5 days/course	Business Women who would like to open up a business and understand the business model development	To support to inclusive growth and promote “a society where women can shine” as proposed by the Japanese government. This new business course is aimed at specializing in supporting the development of female managers and entrepreneurs. This course supports new product development from women’s perspectives, human resources management in the company and training women managers and entrepreneurs.
Regional courses (SR1)	5	3 full days	Kaizen Courses in Samarkand and Fergana Valley ++	Regional courses are tailored for managers to get to know the Kaizen.
Regional Courses (SR2)	3	intensive courses	Executives, Managers in Bukhara Region	The intensive course is tailored for managers in Bukhara Region. Main goal is to enhance business skills of regional entrepreneurs
Preparatory course for Study tour in Japan participants	2	2 days/course	Study in Japan participants	To provide basic knowledge on Japanese business manners and basic phrases for communication
TOT	2	5-10 days/course	PMP graduates, Practical business trainers who would like to improve their skills, Business people who would like to gain skills for training	Preparation of business coaches with modern methods of teaching business people, with the prospect of teaching in the UJC and in the local market.
Consultations	12	companies	Companies with a PMP management	Follow up PMP graduates, provide them best practices from Japan through Japanese experts
Seminars and Clubs				
Business Seminars	15	3 hours	Businessmen, entrepreneurs, top managers, middle managers, managers, specialists, experts, young specialists, students.	<ul style="list-style-type: none"> • to give advanced and the most modern knowledge and skills in business administration • to boost business networking among graduates • to introduce Japanese style of management (production management, Kaizen, HRM, marketing) • to contribute to development of SME in Uzbekistan • to invite well known businessmen as lecturers

Program	Quantity	Duration	Target audience	Objectives
				<ul style="list-style-type: none"> • to develop teaching skills of our lecturers • attract visitors to UJC • PR of courses and activity of UJC
Interactive Open Seminars (IOS)	10	3 hours	students of Universities graduates of colleges post graduates young specialists	Promote Uzbekistan-Japan Centre courses and to provide personal development basis for building a successful career
Open Business Forum	1	full day	Business matching with Japanese companies / PMP companies/ Innovation inducement	Annual conference of UJC for PMP graduates and invited speakers
A club	6	3 hours	The society of PMP graduates, progressive businessmen of Uzbekistan	To form up social partnership and ensuring possibilities for interested parties and ensuring possibilities in creation business and organization aims, sound strengthening of business contacts, development and realization of business projects, joint development and growth. Young graduates wishing to start new business may get access to technologies, experience, and capital of more experienced entrepreneurs. Businessmen may receive opportunity to find young partners among PMP graduates and try themselves as business angels and investors
Kaizen club	6	3 hours	PMP, SC graduates	Enhance kaizen skills and sharing knowledge and practices from Japan
TOT club	8	3 hours	TOT graduates, UJC trainers	To develop trainers' skills To provide platform for mastering skills
Study in Japan				
PMP study tour	1	17 days	Excellent graduates of PMP	<ul style="list-style-type: none"> • to contribute to professional development of UJC graduates • to give advanced and the most modern knowledge and skills in business administration • to introduce Japanese style of management (production management, Kaizen, HRM, marketing)
Cost sharing	2	10 days	PMP and Specialized Courses graduates	To provide opportunity for Business Courses graduates to see in reality how knowledge and skills that are taught in UJC are applied in Japanese companies To provide opportunity to establish business relations with Japanese companies