

評価調査結果要約表

1. 案件の概要			
国名：モンゴル国	案件名：モンゴル日本人材開発センタープロジェクト		
分野：その他	援助形態：技術協力プロジェクト		
所轄部署：社会開発部第一グループ 日本センターチーム	協力金額（評価時点）：464,647千円		
協力期間	(R/D)：2002/01/22~2007/01/21 (延長)：		
	先方関係機関：教育文化科学省、モンゴル国立総合大学		
	日本側協力機関：独立行政法人国際協力基金・ 他の関連協力：無償資金協力		
1-1 協力の背景と概要			
<p>モンゴル経済は、1990年に民主化と同時に市場経済システムを導入し、一貫して両路線を維持している。市場経済を導入した当初は、旧ソ連の崩壊に伴って従来の貿易市場を失ったため、90年から93年にかけて実質GDPは落ち込み、300%を超えるインフレも発生するなどマイナス成長に陥った。このため、モンゴル政府は92年以降にIMFの構造調整融資を受け入れ、小さな政府を目指して、行政改革や財政支出の大幅削減、金融の引き締めなどの措置を実施した。</p> <p>そのような中、モンゴル（以下「モ」国という。）では市場経済への移行のなかで、実体経済を支える民間の人材や、制度面からこれらを支える行政官の育成が急務としてきている。</p> <p>一方、我が国では、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに、「日本の顔の見える協力」を実現する拠点として「日本人材開発センター」をアジアの市場経済化移行国を対象として設立させることを構想しており、上記背景を持つ「モ」国においてもその設立を視野に1998年にプロジェクト形成調査団が「モ」国に派遣された。</p> <p>この結果、「モ」国の市場経済化の促進に資する人材の育成及び日本と「モ」国両国の相互理解の促進を目標として、モンゴル日本人材開発センター（以下「モンゴル日本センター」）プロジェクトが2002年1月22日より開始した。2003年3月には日本政府による無償資金協力にて「モンゴル日本センター」施設が完成し、ビジネスコースや日本語コース、相互理解促進事業等の活動が本格的に開始された。</p>			
1-2 協力内容			
(1) 上位目標			
ア モンゴル国の社会経済開発が加速化する。			
イ モンゴル国と日本との相互理解および友好関係が強化される。			
(2) プロジェクト目標			
ア モンゴル国の市場経済化に資する人材の育成に寄与する。			
イ 情報提供および各種事業等を通じ、モンゴル国と日本両国民の相互理解促進に寄与する。			
(3) 成果			
ア モンゴル日本センターが効率的且つ効果的に運営され、一般市民に対して広く開かれたものとなる。			
イ 市場経済化に資する実践的な知識や技能を提供するビジネスコースが継続的に実施される。また、ビジネスコース運営徐々に現地化される。			
ウ 一般市民、専門家、日本語教師等を対象として現地のニーズに即した日本語コースが継続的に実施される。また日本語コース運営が徐々に現地化される。			
エ 日本の経済、社会、文化に関する出版物や視聴覚機材が提供される。また、日本センターが相互理解促進の場として活用される。			
(4) 投入（評価時点）			
ア 日本側：			
長期専門家派遣	4名	短期専門家派遣	10名
本邦研修	15名		
機材供与	1.05億円	現地業務費負担	0.78億円
イ 相手国側：			
カウンターパート配置	1名	モンゴル日本センター雇用スタッフ	22名（延べ人数）
土地・施設提供	（センター敷地及び駐車場）	運営費	（光熱費や通信費）

2. 評価調査団の概要		
調査者	団長・総括：丸山英朗 JICA 社会開発部日本センターチーム長 協力企画：鈴木桃子 JICA 社会開発部日本センターチーム 基本構想策定/動向分析：福永哲也 UFJ 総合研究所国際本部政策研究部 活動/成果分析：泉裕喜 UFJ 総合研究所国際本部政策研究部 事業運営/実施体制：原洋一 UFJ 総合研究所国際本部政策研究部 日本語教育企画：村上春文 国際交流基金日本語事業部派遣・助成課 日本語教育評価：北條淳子 早稲田大学日本語研究教育センター名誉教授	
調査期間	2005年1月10日～2005年1月22日	評価種類：中間評価
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
<p>プロジェクトには3年間で4名の長期専門家並びに21名の短期専門家が派遣され、現地ニーズに応じたビジネスコースや日本語コースの設計を行なった上で、カウンターパートへのコース運営に係る指導を行った。ビジネスコースは、「モ」国の市場経済化に資する人材の育成を図るため、民間人材を対象とした「中小企業診断・指導コース」、「起業家支援セミナー」、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」の定期コースと、不定期に行われる短期セミナーおよび地方セミナーによって構成されており、現在まで「中小企業診断・指導コース」、「起業家支援セミナー」のほか、各種短期セミナー12回、地方セミナー6回を開催している。日本語コースは2002年1月に開始した「ビジネス日本語」、「映画で学ぶ日本語」、「月例日本語テスト」に始まり、2004年度までに10コースの日本語講座を実施しており、延べ5,160人の参加者を得た。また、2002年以来、異文化体験講座や定期映画会、日本センターフォーラムなど、日本と「モ」国との相互理解の促進に資するイベントを90回に渡って開催し、延べ12,931人の参加を得た。</p>		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性(Relevance)		
<p>本プロジェクトは政策面（モンゴル側日及び日本側）からも、ニーズの面からも妥当性が高い事業だといえる。</p> <p>モンゴル政府が各ドナー機関、NGO等と共に策定した「経済成長と貧困削減戦略（EGSPRS）」では、「市場経済化の進展と民間セクターの成長を促す制度及び環境の構築」が一つの柱となっており、MJC日本センターのビジネスコースは、モンゴル政府の政策と合致している。また、我が国の対モンゴル援助は、持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援することを上位目標におき、援助の重点分野に、市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援が含んでいることから、日本センターは我が国の援助政策との方針に合致している。さらに、モンゴル日本センターのビジネスコースは、2002年10月に実施されたニーズ調査の結果の基づき設計されている他、コース実施毎に受講者の満足度調査を行っており、ニーズに応じた修正をしている。</p>		
(2) 有効性		
<p>モンゴル日本センターは、「ビジネスコース」「日本語コース」及び「相互理解促進事業」の3つの活動を通して、モンゴルの市場経済化に資する人材育成及びモンゴルと日本の相互理解を促進する機能を効果的に果たしているといえる。</p> <p>ビジネスコースは、各コース共に応募者数も多く、また、受講生のコースの評価は総じて良く、特に日本人講師が講義する企業経営診断コースは実践的で有益であるとの評価が高い。その理由は論理よりも現場における5Sの徹底など実践的な手法に重点を置いてコースが実施されたところにあるといえる。実際に、受講生の中には、日本センターで学んだ5Sを実践することにより売上げが約4倍程度伸びた事例もある。</p> <p>日本語コースは、ビジネス日本語コース他、ニーズに応じて柔軟にコースを展開しており、日本人専門家及び現地講師のいずれの講義も受講生から高い評価を得ている。</p> <p>相互理解促進事業として、子供向けの折り紙教室から、学生向けの留学生情報の発信、一般者向けの定期映画界等、幅広い層に対して日本センターを開放しており、累計1万2千人以上がこのようなイベントに参加し、両国の相互理解を深めてきている。また、図書室は日本の経済・社会・文化に関する出版物、留学情報や視聴覚機材をそろえ、学生を中心に常に満員の状態である。</p>		

本プロジェクトの促進要因の一つは、互いの国のことを良く知っている人間が本プロジェクトの関係者であったところにある。初代 JICA モンゴル事務所長であった日本センター所長を始め、調整員、日本語専門家それぞれモンゴルでの業務経験があり、専門家たちがプロジェクト開始後すぐに事業に全面着手し、センター立ち上げを有効に行った。また、モンゴル側の関係者も、副所長を始め、現地スタッフも日本理解者が多い。さらに、JCC も、設立時の関係者がそのままメンバーとなっているため、安定した環境の中でプロジェクトが軌道に乗った。二つ目の促進要因は、ビジネスコースで、受講生が「師」と仰ぎ、自らを「弟子」と称するほどの優れた講師を日本から派遣できたことである。このことがビジネスコースの高い評判を生み、地方セミナーの要望や経済団体からの連携のオファー等、モンゴルにおける日本センターに向けられる期待につながっている。

(3) 効率性

インタビュー、アンケート調査等による評価調査の結果、全般的に見て、日本側の投入は質、量、タイミングともほぼ適切であったといえる。

適切な専門家が派遣され、プロジェクトの運営が効率的に実施されたといえるが、ビジネスコース専門家が、日本側の事情により 2004 年 8 月以来空席となっている点は、早期の解決が求められている。3 年間という短期間の間にモンゴル日本センターへの来館者が 22 万人に達したことから、多くの人に活用されていることが分かる一方、ビジネスコース、日本語コース共に夜間に行われることから、セミナールームの稼働率は夜間に集中しているため、さらに稼働率を上げるためには、昼間の利用率を上げる方策を検討する必要がある。

(4) インパクト

「モンゴルにおける市場経済化が促進される」及び「モンゴルと日本の相互理解が促進される」という上位目標を達成するには、長期的なビジョンが必要となるものの、モンゴル日本センターは、「ビジネスコース」「日本語コース」及び「相互理解促進事業」の活動を通して、これらに対し強いインパクトを産み出しつつあると言える。さらに、モンゴル日本センター自体が 5S を推進し、目に見える形で「日本的経営」を実践していることも、来館者の日本理解に奏功している。

個々の例では、モンゴル二大経済団体である MCCI (モンゴル商工会議所) 及び MONEF (モンゴル経団連) からビジネスコースへの協力を推進したいとの具体的なオファーがあったことは、日本センターのビジネスコースが同国のビジネス界に広く浸透していることを証明している。さらに、ビジネスコース第 2 期受講生がコース終了後に「カイゼン協会」という NGO 団体を組成して、それぞれが所属する企業に対して相互に企業診断を行う活動を行っていることは、ビジネスコースのインパクトである。さらには、2004 年 10 月におきた新潟県中越地震の際に、モンゴル日本センターのビジネスコース受講生企業が大使館を通じて、従業員全員の給与 1 日分を寄付した例もあり、両国の友好という点でのインパクトもみられる。

日本センターで日本語を普及するための日本語講座を実施し始めたことの影響として、日本語学習者の増加、(1998 年 2,873 人→2003 年 9,080 人) がある。さらに、モンゴル日本センター図書館には日本の大学の情報が数多く備わっており、モンゴル日本センターができたことにより、日本への留学情報へのアクセスが格段に容易になったことは、日本への留学生が年々増加 (2002 年 544 名、2003 年 714 名、2004 年 805 名) してきていることの要因の一つとなっていると言える。

(5) 自立発展性

各活動の運営面における自立発展性は、今後引き続きスタッフの育成を行っていくことで達成が見込める。一方で、プロジェクト全体の運営面の自立発展性を求めるのであれば、プロジェクトの枠組み自体を見直す必要があるといえる。さらに、財政面における自立発展性は現段階では非常に低い。

日本センターローカルスタッフは、OJT や本邦研修を通してセンター運営にかかる技術移転が行われ、全般的に能力は高い。総務及び相互理解促進事業、図書館運営は、日本側の支援なしに担当者が業務を企画し、遂行する能力を既に修得している。相互理解促進事業では、講師等が必要な場合も全て現地のリソースでまかなっているため、自立発展性は高い。ビジネスコースに関してはコース企画及び評価を除き、事務的な手続き等は現地スタッフのみで実施が可能である。地方セミナーにおいては現地スタッフが主体となり企画・運営している。しかしながら、講師の現地化については起業家セミナーコースで実現しているのみであり、今後の課題である。現在、コース修了生の中から、将来はビジネスコースで教えてみたい、と希望する人材が出てきているが、質の確保が今後の課題となる。日本語コースに関しては、現地講師がスタッフも兼ねており、全体 30 コマ中 28 コマ (1 コマ 1 時間) において、現地講師のみでの実施が可能になっている。

一方で、センター全体の運営面でみると、R/Dに記載されているプロジェクトの枠組みからして、所長は日本側専門家が配置されており、モンゴル側は、所長業務を補佐する副所長として配置されている。センターの自立発展性を求めるのであれば、こうした実施体制の枠組みから見直す必要がある。

財政面においては、副所長の給与及び電気代、暖房代、上下水道代、および清掃人の給与の一部と社会保険料は大学側が負担しているが、他の運営費は全て日本側が負担している。2002年10月から各コース、会場使用料、図書室登録料、コピー代（実費）、インターネット使用料を有料化した。支出はこれまでにしていない。

なお、日本センターは、2004年7月のモンゴル国立総合大学学長令により、モンゴル国立総合大学内における独立機関として登録され、現地での独立性を持ったステータスは確保されている。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

ターゲットグループのニーズとモンゴル日本センターが提供するコースの内容が合致したことが大きな要因として上げられる。モンゴル日本センターのビジネスコースは、日本的経営という独自のテーマによって、他のビジネスコース・セミナーや大学機関が提供するMBAコースとも差別化した。講義内容についても、「売れるか、作れるか、儲かるか」という経営3原則をふまえ、「日本型経営（5S改善）」「生産管理」「店舗管理」「労務管理」「マーケティング」「原価管理・品質管理」「財務管理」という経営の基礎を、非常に実践的に指導したことが効果的であった。また講師として現役中小企業診断士を迎え、講義の合間には、個別指導および企業訪問による企業診断・指導も行うことで、知識の定着と実践への活用を促進し得た。次に受講生の質が非常に高く、講義に積極的に参加しただけではなく、学習内容を自社の経営改善に実践していることがあげられる。これは、受講生である中小企業経営者が、自社の発展のための知識向上の必要性を実感し、このようなビジネスコースへの参加を渴望していたことも背景にある。講義修了後、優秀者に対し日本研修の機会を提供したことは、講義参加への大きなモチベーションとなった。また6ヶ月間の「中小企業診断・指導コース」で生まれた受講生間の人的ネットワークは、修了後も講義内容の復習やビジネスの場で役立っているだけでなく、周囲の人々へモンゴル日本センターのビジネスコースを紹介するなど、同センターのビジネスコースの高い質を保つことに貢献している。

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトでは、各活動（ビジネスコース、日本語コース、コンピュータコース、相互理解促進事業）の運営を担うローカルスタッフの人材に恵まれた。特にビジネスコース主任は、大学で財務を専攻していたことから、ビジネスコースの講義内容について理解しており、円滑な運営に貢献した。また元受講生から評価が高かったのは、通訳である。今回インタビューをした元受講生は、商工会議所主催のドイツ人講師による講義に参加した際、通訳の質が悪かったため内容が全く理解できなかったと話していた。このように、外国人講師による講義は通訳の能力でその成果が大きく左右されて決まってしまうことから、モンゴル日本センタービジネスコースが質の高い通訳に恵まれたことは、効果発現に繋がった要因の1つであると言える。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト目標を阻害するような大きな要因はない。ただし改善すべき点としては、当初決めた教科・内容が、ほとんど見直されていないことである。これは、前述したように、「コース・マネージャー」の不在期間が長く、コースの方向性や短・長期戦略を策定する人員がいなかったことが主な原因であるが、モニタリング・システムが脆弱で、コース改善にかかる意見や提案の吸い上げや、「モ」国経済・社会のなかでのコースの位置づけ等が十分なされていないことも大きかったと思われる。

3-5 結論

今回の調査の結果、「モ」国の市場経済化に資する人材を育成する及び「モ」国と日本の相互理解の促進、という本プロジェクトの目標は、実践面に力点を置いたビジネスコース、ラジオ講座もある日本語コース、さまざまな交流イベントを行ってきた相互理解促進事業を通じて、効率的・効果的に達成されつつあることが確認された。

特にビジネスコースに関しては、修了生がコースで学んだことを自社の経営に生かして業績を向上したケースが見られているほか、修了生が「カイゼン協会」を設立して「日本側経営」を自分たちで普及していることなど、様々なインパクトが生まれている。

一方で、「モ」国ビジネス界のニーズは多様化・高度化しており、日本に関する情報ニーズも高まっているなど、モンゴル日本センターへの期待はさらに大きくなっている。モンゴル日本センターはすでに「モ」国における「日本の顔」としての地位を築いているものの、これらのニーズ、期待に応じていくためにも、これまでの活動で得た教訓を反映させながら、一層の発展をさせていくべきと考える。また、モンゴル日本センターの自立的運営に向けては、センターの将来像を検討した上で、枠組みの整理をする必要がある。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) 日本センターの自立的運営

モンゴル日本センターでは現地スタッフをアシスタントとしてではなく、パートナーと捉えて OJT や本邦研修を通して指導してきた。その結果、各スタッフは自分たちで一定の業務をこなせるところまで来ている。実際にモンゴル人スタッフの提案を基に実施している活動もある。その中の一つである IT 折り紙教室は参加者からの評価が高い。一方で、センター全体の運営に関しては、予算面でも、責任の面でも当初から日本側が主導権を持っている。これはプロジェクト開始時の考え方に起因しており、所長は日本人、副所長はモンゴル人と R/D でも規定されている。将来日本センターをどのように運営するかは本部で検討すべきことであるが、日本側が出す結論に応じて改めて、モンゴル側と枠組みの整理をする必要がある。

(2) ニーズを反映したカリキュラム編成の継続・強化

モンゴル日本センターのビジネスコースが、受講者によって高く評価されている理由の一つは、現地のニーズにあったコースを実施してきたことがあげられる。同コースは 20002 年 10 月に実施されたニーズ調査の結果に基づき設計されており、その後もコース実施毎に見直しを行い、ニーズに応じた修正を行ってきている。経営者のレベルに応じて、経営者の意識改革と実践的な管理手法の習得、合わせて経営者が自社の経営分析を行い、改善を行い、技能の習得に重点を置いた現場重視的なカリキュラムを設定している。今後も、ニーズの変化に応じて、カリキュラム編成を行っていく必要がある。

日本語コースにおいてもニーズに応じたカリキュラム編成を実施している。ラジオ講座はその中でも、特筆すべき講座である。モンゴル日本センターはこれまでに 5 つの地方都市で日本語体験授業を行ってきており、地方における日本語学習意欲も確認されている。交通網が発達していないモンゴルの場合、地方出張に要する労力と時間は大きく、費用対効果を考えながら地方展開を検討する必要があるが、ラジオ講座の開講は、地方でのニーズに応える上で有効な手段の一つになるといえる。ラジオ講座の反応がよければ、今後他のセンターでも共有できるプログラムである。

(3) 優れた講師のリクルート

日本センターでは現地のニーズに応じて 5S や生産管理、品質管理といった現場指導型のビジネスコースを実施してきた。これらの講義を担当した講師陣は、日本で中小企業診断士として活躍し、自ら現場指導を実施してきた人たちである。ビジネスコースの成功要因の一つは、受講者が「師」と仰ぎ、自らを「弟子」と称するほどの優れた講師を日本から派遣できたことによるものである。JICA では、講師リクルートの方法として、公示制度を取り入れているが、優れた講師をリクルートしたい場合、必ずしも公示制度が優れているとは言い切れない。なぜならば、中小企業診断士としての実践経験を豊富に有している人間は日本国内での仕事が忙しく、海外での業務にまで視野が行っていないことが多い。このような人材を JICA 事業に結び付けていくには、相手が応募してくるのを待つような公示制度だけではなく、JICA 自らアプローチしていく必要があるからである。日本センターでは、講義を有料で実施しているため、一回の講師の評価がその後のコース全体の評価につながる。そのため、優れた講師を確実に確保するにはどのようなリクルート制度が良いのか、現行の制度の中でどのような工夫が出来るのか、検討するべきである。

(4) IT インフラの活用

モンゴル日本センターでは、シニア IT エンジニア育成コースで E-Learning を活用している。しかしながら、e-Learning の場合は自習型に近いので、受講者個人のやる気や能力に理解度が左右されやすい。また、講義においての IT インフラの活用は、インターアクティブな講義ではなく、一方的な授業になりやすく、受講者は受身に回ってしまう危険性がある。ファシリテーターを現地に置き、受講者の質問に適宜回答できるような工夫をするなど、実施方法については、十分に検討する必要がある。

(5) 現地関連機関との関係構築

ビジネスコースに関してはこれまで現地経済団体との連携はしていないが、ヒアリングの結果、MONEF や MCCI は日本センターとの連携に関心がある。現地経済団体との連携はニーズの把握及び事業実施の効率化からの面からも有効と考えられ、今後の実施を検討する必要がある。

