

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）：約7億8,000万円
協力期間	(R/D)：2002年1月22日～2007年 1月21日
	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：独立行政法人国際交流基金
他の関連協力：無償資金協力	
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>モンゴル国（以下、「モンゴル」と記す）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、1990年から1993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1992年以降にIMFの構造調整融資を受け入れ、小さな政府をめざして、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>わが国は、モンゴルの市場経済化を支援するため、これまで経済政策や産業政策、税制改革など主として政策面・マクロ面での協力を進めてきた。他方、モンゴルの経済体制の市場経済化への移行のなかで、近年では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なっている。</p> <p>一方、わが国では、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに「日本の顔のみえる協力」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、上記背景をもつモンゴルにおいてもその設立を視野に1998年プロジェクト形成調査団が派遣された。</p> <p>この結果、モンゴルの市場経済化の促進に資する人材の育成及び日本とモンゴル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プロジェクト（「モンゴル日本センター」）が2002年1月22日よりプロジェクト方式技術協力（現「技術協力プロジェクト」）として開始された。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>	
<p>1 - 2 協力内容</p> <p>モンゴルの市場経済化を担う人材の育成及び日モの相互理解促進をめざし、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業等の活動を行う。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p style="padding-left: 2em;">モンゴルの社会経済開発が加速化する。</p> <p style="padding-left: 2em;">モンゴルと日本との相互理解及び友好関係が強化される。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p style="padding-left: 2em;">モンゴルの市場経済化に資する人材の育成に寄与する。</p>	

情報提供及び各種事業等を通じ、モンゴルと日本両国民の相互理解促進に寄与する。

(3) 成果

モンゴル日本センターが効率的か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。

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が徐々に現地化される。

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。

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、モンゴル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）

日本側：総投入額：約7億8,000万円

長期専門家派遣	6名	短期専門家派遣	32名
本邦研修	22名		
機材供与	1億500万円	現地業務費負担	7,800万円

相手国側：

カウンターパート配置1名

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：	立原佳和	JICA社会開発部日本センターチーム長
	ビジネスコース評価：	三宅展子	コンサルタント（CDCインターナショナル）
	ITコース評価：	井出博之	JICA国際協力専門員
	日本語コース評価：	免田征子	国際交流基金日本語事業部派遣・助成課
	日本語教育：	坪山由美子	国際交流基金日本語国際センター
	企画評価：	矢向禎人	JICA社会開発部 日本センターチーム
調査期間	2006年6月14日～2006年7月2日		評価種類：終了時評価

3．評価結果の概要

3 - 1 実績の確認

本プロジェクトには5年間で6名の長期専門家並びに32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ったうえで、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、モンゴル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及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」（4回開催163名が修了）、「起業家支援セミナー」（5回開催117名が修了）、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」（1回開催28名が修了）のほか、各種短期セミナー11回、地方セミナー8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、2005年度までに18コースの日本語講座を実施しており、延べ6,901名の参加者を得た。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、日本とモンゴルとの相互理解の促進に資するイベントを153回にわたって開催し、延べ1万2,031名の参加を得た。

これらの活動実績から、指標の数値目標は定められていないものの、各成果及びプロジェクト目標が、満足できるレベルで達成されていると判断される。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクト目標のひとつである『モンゴルの市場経済化に資する人材育成に対し中心的な役割を担う』に対し、ターゲットグループ選定及び両国の政策との妥当性の観点から評価を行った。モンゴル政府の中期的な主要開発戦略として、2000～2004年を対象とした「政府行動計画」と「人間の安全保障のためのグッドガバナンス」、さらに政府行動計画を実施するための「経済成長と貧困削減」(Economic Growth Strategy and Poverty Reduction Strategy: EGSPRS)がある。これらの政策においては、マクロ経済の安定と民間セクターの振興は、経済成長と貧困削減の最重要課題として取り扱われている。本プロジェクトは、モンゴルの市場経済化に資する人材の育成に重要な役割を担うことをプロジェクト目標のひとつとしており、モンゴルの経済及び政府開発戦略に照らし合わせ、妥当なものであったといえることができる。また、モンゴル全企業数の96%が49名以下の小規模企業であることを考慮すると、中小企業のビジネス人材育成は、モンゴルの経済成長にとって重要な役割を担うものであり、ターゲットグループの選定は妥当である。

本プロジェクトのもうひとつのプロジェクト目標である「さまざまな事業を通じ、両国民の相互理解を促進する」は、両国政府が1998年に「日本国とモンゴル国との間の友好と協力に関する共同声明」を発表し、右声明において目標として確認した「総合的パートナーシップ」促進活動のひとつとして位置づけられ妥当性があると評価できる。

(2) 有効性

アンケート調査、聞き取り調査、現場視察を通じ、受講者の研修コースに対する反応はおおむね良好であった。特に「中小企業診断・指導コース」の受講生のなかには、研修内容を自社の業務改善に役立て、売上や生産効率の向上に直接的な効果が現れている企業も多数見受けられる。今回の調査結果による推計において、ウランバートル市内の約6%の中小企業がビジネスコースを受講した計算となる。これらの結果から、ビジネスコースを通じ、市場経済化を促進する人材の育成というプロジェクト目標の達成につながったといえる。

また、日本語コースについても、独自に開発した教材が分かりやすいこと、他の日本語研修機関と異なり、ビジネスコースやITコースなどとの連携があり、より実践的な内容となっており受講生の高い評価を得ている。このため、受講希望者は多く、常にクラス定員が満たされた状態である。またラジオ講座がセンターのウェブ・サイトにストリーミングされてからは、アクセス数が増大している。これらの結果から、日本語コースについても、日モの相互理解促進という目標達成に対し、有効な成果を上げているといえる。

(3) 効率性

運営面に関しては、ローカルスタッフの運営・管理能力は、OJT及び本邦での研修によって、徐々に強化されてきている。特に本邦での研修は、各々のニーズに見合うように構成された内容となっており、相互理解促進事業や図書室管理に関してはローカルスタッフ中心による企画・運営が可能になりつつある。

ビジネスコースの運営体制については、(ビジネスコース運営・管理専門家)が2003年8月～2004年8月(12MM)派遣されたが、それ以外の期間は実質的にはモンゴル日本センター所長と、ビジネスコース主任を中心とするローカルスタッフ(延べ4名)によって行われてきた(コース講師については、講義ごとに短期専門家等が派遣されている)。少ない人員体制であるが、モンゴル日本センターは、投入コストの高い日本人専門家を活用すべきところを見極め、限りある資源を効率的に活用している。

例えば「中小企業診断・指導コース」は日本人専門家を講師に迎えているが、短期専門家の滞在期間を有効利用し、講義以外にも、個別相談/企業訪問による企業診断・指導、地方講演、分野別セミナーの開催などを実施している。また可能な限り、現地コンサルタント等ローカル人材を登用し、コストの削減に努力している。現地コンサルタントを備上する場合は、プロポーザルの提出を求め、内容を吟味したうえで実施を委託し、実施に際しても、日本センターのモンゴル人担当者が講義に参加しモニタリングを行うほか、講義終了後は受講者にアンケートを記入させ、改善すべき点をコンサルタントに求め、講義の質の担保にも配慮している。

ただし、モンゴル日本センターをビジネスコースのサービス・プロバイダーのひとつとしてみると、「中小企業診断・指導コース(半年コース)」が年1回(毎月1週間ずつ6カ月間)、「起業家セミナー」は年2回(各2週間)、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」は年1回実施(2週間)短期セミナー年平均3～4件は、開講回数が決して多いとはいえない。しかし、モンゴル日本センターの運営予算・人員・教室数が限られたものであり、その制約のなかで開講回数及び受講生数を増やしていくことが難しかったことも確かである。

日本語コースについては、資源の活用の観点では、派遣専門家は、コース開発・企画・運営、また、教材開発、教授指導を行い、現地スタッフ教師への技術移転の主導的役割を効率的に実施しているといえる。また、留学情報提供、ITやビジネス分野のセンター専門家との協働、日本語コースでの映像利用など、モンゴル日本センターがもつ情報・人的リソースの有効活用をしており、同センターの優位性を十分生かしている。さらに、「ラジオ日本語講座」においては、マスメディア、出版、インターネット等の複数の現地ツールを利用して、日本語学習機会を与えている。結果、地理的、時間的制約のない学習を可能にし、これまでモンゴル日本センター来訪者のみに提供されていた学習機会を全モンゴルに広げており、少ない人数において効率的な活動を行っているといえる。

(4) インパクト

ビジネスコースは、プロジェクト目標以外に多くのインパクトを発現させている。第一点は、「日本的経営」を学び、会社経営に関する受講者の意識に大きな影響を与えたことである。特に、「人(従業員)は育成するもの」「人を大切にし、チームワークを強化せねば生産性の向上につながらない」などという経営哲学が、受講者に大きな影響を与えている。また、内容を実践した元受講生の多くの企業で、生産性が向上し、売上の増加に成功している。彼らは、この

意識改革がコースに参加できて最も良かった点であるとし、従業員や家族(自分の子どもたち)にも浸透させていきたいと述べた。

第二点目は、「中小企業診断・指導コース」の2期生を中心に「カイゼン協会」が組織されたことである。協会設立の目的は、講義で受けた内容を業務に活用するため、同期生同士で学び合う場を設けること、研修の機会がない地方の人たちに、学習内容を伝えていくこと、であった。実際カイゼン協会のメンバーが、おのおのの企業を訪問し、改善点を指摘し合う活動を行っているほか、カイゼン協会のメンバーが商工会議所の研修に講師として招かれ、「5S改善活動」について講演したこともある。またカイゼン協会の働きかけで、日本人専門家がダルハンなどの地方で短期セミナーを実施し、地方で活動する経営者の知識向上に貢献した。

第三点目として、モンゴル日本センターをモデルとして、他国が自国のセンターを文化センター型から技術協力を内含したセンター型へ形式を変えてきていることが挙げられる。これは、モンゴル日本センターの事業が他国からも評価されていることにほかならず、他の類似センターではみられないインパクトである。

最後に、ITコースの修了生のなかには、既に日本向けのソフトウェア開発の仕事に従事している者も多く、モンゴルITC庁の政策の変更にも大きな影響を与えていることが挙げられる。

日本語コースについても、質の高いコースを継続的に実施した結果、直接の受益者以外からも日本語教育機関としての高い信頼を得るようになった。具体例として、ウランバートル市内のある大学では、大学所属の日本語教師がモンゴル日本センターの非常勤講師として採用されること自体が当該大学講師の優秀さを表すと受け止められているほど、同センターの評価が高い。また、ある大学の講師は、所属大学の主任からモンゴル日本センターの教育実習コースを受講するように勧められている。

また、これまで1万2,000人以上の人々が、モンゴル日本センターが開催する相互理解促進活動に参加している。今回の調査では、これらの活動を通じて日本への理解が深まったとの意見が多く聞かれた。モンゴル日本センターの相互理解促進事業では、各種の情報提供や「日本センター・フォーラム」などのセミナーを通じ、日本の伝統・文化に対する理解の促進や、現代日本のさまざまな情報をモンゴルの人々に向けて発信している。

これらのことから、モンゴル日本センターがモンゴル - 日本両国間の相互理解促進の拠点となりつつあると評価できる。

(5) 自立発展性

1) 組織面

モンゴル日本センターは、モンゴル国立総合大学の一付属機関と位置づけられており、多くの市民や学生に利用される組織として高い知名度を獲得している。また、ビジネスコースは、日本人所長の下、実質的にモンゴル人スタッフによって運営されており、ある程度現地化されているともいえる。ただしスタッフの就業期間は、ビジネスコースだけではなくモンゴル日本センター全体において概して短く、センター全ローカルスタッフ(副所長は含まない)の平均就業期間は2年に過ぎない。ビジネスコース運営スタッフの就業期間は平均2年2カ月だが、実態としてはコース主任が3年9カ月間勤務した一方で、主任を除いた平均就業期間は1年8カ月と短い。そのコース主任も、日本への留学を機に2006年6月中旬に退職している。このため、組織運営に関する経験やノウハウがモンゴル日本センターに蓄積されにくい構造になっており、

中長期的な人材育成・採用計画の策定や、前任・後任者の引き継ぎ期間を長く設定するなどの対応を行うなど、組織体制の強化を図る必要がある。

2) 財政面

モンゴル日本センターのようなプログラムでは、費用回収率の低さが課題となっている。主な要因となっているのは、日本人専門家の派遣経費が高いことであるが、それを除いたとしても、モンゴル日本センターの費用回収率は25～30%ほどである。これは、現状モンゴル日本センターが上げている主たる収益(歳入)源は受講料であるが、社会貢献の観点から料金を比較的低額に抑えているためである。

今後モンゴル日本センターの自立発展性を向上させていくために、より効果的に収入を確保していくようコース運営上のさまざまな工夫を行っていく必要がある。

3) 技術面

講師の現地化度合いについては、ビジネスコースの主要3コースのうち「起業家支援セミナー」「若手オーナーのための経営実践セミナー」は、ローカル・コンサルタントに実施を委託しており、既にコース実施の現地化が行われている。しかし「中小企業診断・指導コース」は、「日本的経営」を実践的に指導することを目的としているため、モンゴル人のなかで講師を探すことは難しく、今後もしばらくの間、日本人専門家の派遣が必要となろう。自己の自立発展を見据え、徐々に講師を現地化できるよう、人材の発掘及び育成を強化すると同時に、広く講師人材の育成を実施し、モンゴル全体の講師の質の向上に貢献していく必要がある。

日本語教育実習コース受講者から毎年数名非常勤講師を採用しており、現地講師が育ちつつある。特に、人材登用システムを活用することで人材育成の効果は現れている。現講師陣(計7名)は、専門家(1名)を除き、コース修了者となっている。しかしながら、現在の現地講師数は充分とはいえず、留学等による講師の離職も考えられる。現地スタッフがモンゴル日本センターで業務に就くことのインセンティブを高める方策として、日本語コース担当者が毎週行っているミーティング、協働の教材開発などの場を提供することによりおのおのの発意がコース運営に反映できることが挙げられる。教材についても、一定の水準で授業を行うための教材が既に整備されており、今後も継続して現地講師の育成及び現地スタッフによる運営体制の強化を促進していく必要がある。さらに、コース開発やコースデザイン作成を行う際には、現状では日本人専門家の主導が必要である。

総体的には、モンゴル日本センター現地職員の運営管理能力は徐々に向上してきており、今後は、センター運営・管理面における現地職員の将来的な役割をかんがみ人材育成計画の策定やモンゴルの他の関連機関との連携を図ることで、技術面での自立発展性が高まると考えられる。

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、ビジネスコースを通じた人材育成に効果を挙げた大きな要因として挙げられる。特に3年目から業種別のクラス編成とし、サービス業者へ門戸を開いたことは、折しもモンゴル全体

でサービス業が発展してきている時期に重なり、ニーズが高まった時期であった。

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原則を踏まえ、「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、受講生のニーズに合致しており、各受講生の経営改善に効果的であった。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、個別指導及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挙げられる。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カ月間の「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、効果発現につながった要因のひとつであるといえる。

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、4年間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、コース改善に係る意見や提案の吸い上げや、モンゴル経済・社会のなかでのコースの位置づけ等が充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

3 - 2 に述べたとおり、モンゴルの市場経済化に資する人材を育成する及びモンゴル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、内容及びターゲットが妥当性の高いものであり、また、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活かして業績を大幅に向上させたケースが多数みられているほか(インタビューした経営者の8割以上)、修了生が「カイゼン協会」を設立して「日本的経営」を自分たちで普及していることなど、さまざまなインパクトが生まれている。また、日本紹介の資料を備えた図書館があり、かつ日本文化を題材とした交流イベントを実施してきたことなどから、訪問者は既に40万人を超えており、モンゴル日本センターは日本理解者を確実に増やしてきている。

一方で、モンゴル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更に大きくなっている。モンゴル日本センターは既にモンゴルにおける「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、期待に応えていくためにも、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、自立発展性については、組織面・財政面・技術面ともに課題がある。以上の点から、本プロジェクトは目標の趣旨に照らし、第1フェーズの成果を発展的に拡大していくためのフェーズ2の実施が必要と思料される。

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)

プロジェクト終了に向け、プロジェクト実施機関及び専門家に対し、以下の対応を提言する。

(1) センター運営

1) プロジェクトの年間計画策定並びにモニタリング

ビジネスコース・セミナーの参加者からは、事前に年間計画を知らせてほしいとの要望が寄せられており応えるためにも、コース・セミナーの詳細な年間計画を策定し周知することは重要である。また、コースの継続的改善のために、活動の進捗モニタリングをしていくことが不可欠である。

2) 受講料収入の活用

現在、受講料収入の大半を貯蓄しているが、将来的なモンゴル日本センターの自立運営を考慮した場合、収入増加をめざした収入源の開拓を行うとともに、現在の収入を運営経費の一部に充当し、運営経費に占める自立採算性を高めていくべきと考えられる。また、ビジネスコースやITコース、観光コース等の実施コース数の増加に伴い、モンゴル日本センターの収入も徐々にではあるものの増加していることから、受講料収入の取り扱いについても再度検討を行う必要があると考える。

(2) ビジネスコース

1) コースデザイン

これまでみてきたように、モンゴル日本センターのビジネスコースは、多くの受講生の経営意識を改革し、売上や生産効率の向上という直接的な効果を既に発現させていることから、大変有効性が高いものであったといえる。この成功要因は、ターゲットグループ設定の妥当性の高さ、「日本的経営」という独自のテーマ、あくまでも「実践」にこだわった講義内容と指導方法であった。今後ビジネスコースの内容を検討する際も、これらの点を踏襲したうえ

で、コースデザインを検討すべきである。

2) モニタリング・システム

モンゴル日本センターのモニタリング・システムは十分に整備されているとはいえない。まずは、モニタリング体制（目的の明確化、担当者及び責任者の任命等）を整備し、モニタリング・システム（フィードバック方法の整備、年間活動計画の策定等）の強化を図っていく必要がある。そのうえで、モニタリングの目的に従って、現状あるモニタリング・ツール（コース終了後のアンケート、ローカルスタッフによる授業内容のモニタリング等）について、効率的・効果的にモニタリングができるよう内容を見直すべきである。

3) 受講後のフォローアップの充実

多くの受講生から、モンゴル日本センターに受講後のフォローアップ方法を改善してもらいたいとの期待が寄せられている。対応策として、上級コースの新設、各種コースの講義の様子を録画・閲覧できるようにすること、その他が考えられる。

4) 他ビジネスコース・プロバイダーとの連携

商工会議所、MONEF（Mongolian Employers' Federation）、大学（MBAコース）等、他のビジネスコース・プロバイダーとの間で、お互いに実施しているコース・セミナーについての情報交換や、講師の研修（TOT）や実践講座等、お互いの強みを補完し合える可能性がある。

5) 広報活動の拡大

「中小企業診断・指導コース」の参加者の7～8割が、知人・元受講生からの紹介であることが分かった。モンゴル日本センタービジネスコースを必要とする人々に情報がいきわたっていない可能性が懸念されるため、新聞以外の媒体の活用も視野に入れ、広報戦略を検討する必要がある。

6) 人材と収入の確保

人材については、ローカルスタッフ及び講師の双方に関し安定的な確保が必要である。モンゴル日本センターのビジネスコースをこれまでどおり実施していくためには、人材発掘を視野に入れたTOTコースの新設や、講師育成のための本邦研修の実施など、人材育成の長期戦略を早期に検討していく必要がある。

収入に関しては、コースの多様化によるコース数の増加と授業料の値上げ、ローカル人材の活用、教科書・副教材の販売など他の方法が考えられる。

(3) 日本語コース

1) 現地講師の発掘・育成

現在の現地講師数は充分とはいえず、講師の留学等を理由にした退職などもあり得ることから、今後のさまざまな外的要因に対処するためには、コースの教授・運営に携われる現地講師の層を厚くしていく必要がある。

2) 新規コースのデザイン・開発を行う人材の育成

引き続き質の高い教育を提供できる教師を育成するだけでなく、さらにコース開発やコースデザイン作成に寄与できる能力をもつ講師を育成し、コース開発やコースデザイン、人材養成を派遣専門家に代わってできるインストラクターとなり得る講師を確保していく必要がある。

(4) 相互理解促進事業

これまで、モンゴルの人々に向けて日本の情報を発信することに力を入れてきた。しかしながら両国の相互理解を進めるためには、双方向の情報発信が必要であり、モンゴル在留邦人を対象にした事業等の実施や、モンゴル在留邦人とモンゴル人との交流の場を設けるなどの活動を今後検討すべきと考える

3 - 7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

モンゴル日本センタービジネスコースは、モンゴルにおけるビジネス環境や企業規模等に適したコースを提供し高い評価を得たが、これは、コース内容及びレベルが現地ニーズに合致したことがその要因である。他方、ビジネスコース開始後のモニタリング及びその結果のフィードバックが充分に行われていない点があったことから、コース設計に際しては、コース実施後のモニタリングも含めた計画を立案することがその後の効果的なコース運営において重要であると考えられる。

こういった点は、他の類似プロジェクト、特に他の国で実施中の日本センター案件において、教訓となる。