

事業事前評価表(技術協力プロジェクト)

1. 案件名	モンゴル日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ2)
2. 協力概要	<p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述</p> <p>本プロジェクトは、「モンゴル日本人材開発センター(以下「MOJC」という。)プロジェクト」のフェーズ2である。フェーズ1は2002年1月から2007年1月まで実施し、MOJCの組織基盤造りに取り組んできた。第2フェーズでは、その活動、成果を踏まえて、センターで実施する事業の性格付けや目的設定をより明確にした活動を展開するとともに、自立した組織としての運営体制を確立するため、「『モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成』及び『モンゴル・日本の相互理解促進』を行う拠点としてのMOJCの機能を強化する」ことを目的としている。</p> <p>(2) 協力期間 2007年1月～2012年1月(5年間)</p> <p>(3) 協力総額(日本側) 約4.9億円</p> <p>(4) 協力相手先機関 監督機関:モンゴル教育・文化・科学省 実施機関:モンゴル国立総合大学</p> <p>(5) 国内協力機関 独立行政法人国際交流基金</p> <p>(6) 裨益対象者及び規模、等</p> <ul style="list-style-type: none">・MOJC事業への参加が想定される中小企業経営者・従業員、大学関係者、学生、一般市民(年間約150,000人)・MOJCスタッフ及び現地講師(約35人)
3. 協力の必要性・位置付け	<p>(1) 現状及び問題点</p> <p>我が国は、モンゴル国(以下「モ」国という。)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、中小企業支援など、主として政策面・マクロ面での協力を進めてきた。他方、「モ」国では経済体制の移行の流れの中で、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等実務者の育成が急務となっている。</p> <p>こうした背景の下、JICAは2002年1月から5年間の計画で、モンゴル国立総合大学をカウンターパート(C/P)として、市場経済化におけるビジネス人材育成ニーズへの対応と日本の「顔の見える協力」を実現する拠点としてMOJCプロジェクトを開始し、2002年6月の建物の完成と共に正式な開所に至った。以降、「学習支援の拠点」、「相互交流の拠点」、「ネットワークの拠点」をコンセプトとして、ビジネス人材育成事業、日本語教育事業、相互理解促進事業を3本柱として活動を行ってきている。</p> <p>ビジネス人材育成事業に関しては、日本的経営手法を取り入れた近代的企業経営を行えるビジネス基幹人材の育成を目標として、「中小企業経営診断・指導コース」(①日本的経営及び経営戦略、②生産管理、③財務管理、④品質管理と原価管理、⑤労務管理、⑥マーケティング、⑦店舗管理、の7科目につき本邦からの短期専門家により講義を実施)を中心とした各種講義及び現場指導を2002年度から提供しており、「モ」国の人材の目線にあった実践的な中小企業経営が学べるという</p>

ことで現地にて好評を博している。加えて、ビジネスコース受講企業の中から、「優秀な経営を行っている企業」として「モ」国政府から表彰を受ける企業が複数出ている、また日本からソフトウェア開発を受注する企業が多数出るなどの高い成果を上げている。

また、日本語コースでは、「映画で学ぶ日本語」や「IT日本語」、「ラジオ日本語」等の多彩な講義を提供しており、質の高い実践的な日本語を学べる場として現地日本語学習者より高い評価を得ている。

さらに、定期映画鑑賞会、日本の社会・文化を紹介する催しの開催や、豊富な日本語の書籍・雑誌を所蔵する図書室を有するなど、MOJCは「モ」国において日本の様々な経験や文化を学べる場として広く認知されている。このような状況の中、「モ」国政府はモンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）の実施を要請した。

(2) 相手国政府国家政策上の位置付け

「モ」国政府の主要開発戦略として、2000年～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」(The Economic Growth 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重要課題として取り扱われている。本プロジェクトは、「モ」国の市場経済化を担う人材の育成をプロジェクト目標のひとつとしており、「モ」国政府の重要開発課題に則している。

(3) 日本の援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置付け(プロジェクトにおける位置付け)

2004年に策定された我が国の「モ」国に対する国別援助計画においては、「マクロ経済の健全な運営のための制度整備及び人材育成」を公的、民間の両セクターにおいて支援することが重点分野として挙げられている。また、地域経済格差の是正、環境と両立した持続的な経済成長、外貨獲得産業の振興等経済活動の促進を援助重点分野として位置付けている。この点からも、本プロジェクトは、我が国の対「モ」国援助政策と整合している。

4. 協力の枠組み

(1) 協力の目標 (アウトカム)

① 協力終了時の達成目標 (プロジェクト目標) と指標・目標値

[目標]

「モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「モンゴル・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのMOJCの機能が強化される。

[指標]

●認知度の向上

- ・来館者数、MOJCにおける全ての活動の参加者数
- ・来館者及び活動の参加者の満足度
- ・ウランバートル以外の地域からの受講者の割合

●オーナーシップの推進

- ・全コース時間に占める現地講師による講義の割合
- ・MOJCのプログラム・アドバイザーに任命されたモンゴル国立大学の教官の人数
- ・MOJCのプログラム・マネージャーに任命された現地スタッフの人数
- ・現地スタッフの事業運営能力の向上及び責任分担の拡大 (自己評価及び管理者による評価)

●財務的自立発展性

- ・運営経費の支出に対するMOJCの収入の割合 (目標値: 40%以上)

●ネットワーク

- ・関連機関 (JBIC, JETRO, UNDP, EBRD など) との連携による活動件数
- ・日本留学帰国メンバーとの連携による活動件数

② 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

[上位目標]

1. 「モ」国の市場経済化に資する人材開発が促進される。
2. 「モ」国及び日本両国の相互理解が促進される。

[指標]

- ・ MOJC を認知している民間企業数、教育機関数
- ・ MOJC のコースで得られた知識スキルを活用している受講者数、事業効率/収益が向上した企業数
- ・ 日本企業との事業を始めた企業数
- ・ 日本語を業務上使用している受講者数、日本語能力検定に合格した受講者数
- ・ 日本語教師になった受講者数
- ・ 日本へのモンゴル人留学生数

(2) 成果（アウトプット）と活動

- 1) 成果 1：運営体制及びモニタリングシステムの強化により、MOJC が効果的、効率的に運営される。

活動：

- 1-1 ビジネス、日本語及び相互理解促進事業の各分野間の連携を考慮した活動計画（年間運営方針、財務計画、組織計画、人材育成計画）を策定し、モニタリングを行う。
- 1-2 年間計画についてのレビューや議論を行うための合同調整委員会（JCC）を設立・開催（年1回以上）する。
- 1-3 人材育成計画に基づき、現地スタッフの人材育成を行う。
- 1-4 MOJC の運営に必要となる機材を調達する。
- 1-5 MOJC の活動を「モ」国内に広く PR するため広報戦略の策定及び広報活動を行う。
- 1-6 センターの全ての活動に対するモニタリングシステムを改善し、改善したモニタリングシステムにて得られた教訓を次年度計画に反映する。

[指標・目標値]

- ・ 年次 JCC ミーティングの開催、3 事業の月例 MOJC ミーティングの開催
- ・ 年間運営計画等の作成、実施及び実施状況のモニタリング
- ・ MOJC の活動向上のための広報の種類及び件数
- ・ 毎月のウェブサイトの更新件数とアクセス件数

- 2) 成果 2：中小企業のニーズに則した実践的な知識とスキルを提供するビジネスコースが行われるとともに、コースにおける現地講師の割合が増加する。

活動：

- 2-1 ニーズ調査を実施し、現地ニーズに合致したビジネスコース実施計画を策定する。
- 2-2 ニーズに応じた新規コース及び教材を開発する。
- 2-2 ビジネスコースの広報及び受講生の選定を行う。
- 2-3 サービス業、製造業、IT 産業分野におけるビジネスコースを実施する。
- 2-4 ビジネス、日本語及び相互理解の各分野間で連携した活動を実施する。
- 2-5 現地講師の募集を行うための広報計画の策定及び広報活動を行う。
- 2-6 OJT を中心として、現地講師の能力強化を行う。
- 2-7 ビジネスコースの効果向上のため、他の開発援助機関との調整を行う。

[指標・目標値]

- ・ 地域/セクター/役職別の受講者数
- ・ 受講者のコース修了率及び満足度
- ・ 受講者の能力向上度（テストの成績）
- ・ 受講内容を業務改善に繋げた企業数
- ・ 認定及び訓練された現地講師数

- ・他の開発援助機関との協力、助言のもと実施されたビジネスコースの数
- ・現地スタッフにより企画・実施された活動数

3) 成果3：日本語教師のニーズに合致し、また、市場のビジネス機会の拡大に向けた日本語コースが開催される。

活動：

- 3-1 ニーズ調査を実施し、現地ニーズに合致した日本語コース実施計画を策定する。
- 3-2 ニーズに応じた新規コース及び教材を開発する。
- 3-3 日本語コースの広報及び受講生の選定を行う。
- 3-4 日本語教育、ビジネス、相互理解促進事業に関する日本語コースを実施する。
- 3-5 現地講師の募集を行うための広報計画の策定及び広報活動を行う。
- 3-6 OJT を中心として、現地講師の能力強化を行う。
- 3-7 日本語教員、日本語教育機関のネットワークを用いた就職支援を実施する。

[指標・目標値]

- ・地域/職種/目的別の受講者数
- ・受講者のコース修了率及び満足度
- ・受講者の能力向上度（テストの成績）
- ・認定及び訓練された現地講師数
- ・現地講師により実施された講義数（及び講義全体に占める現地講師の割合）
- ・現地スタッフにより企画・実施した活動数

4) 成果4：相互理解促進事業に関し、さまざまな分野（経済、社会、文化など）における「モ」国と日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

活動：

- 4-1 ニーズ調査を実施し、ニーズに合致した相互理解促進事業に関する計画を策定する。
- 4-2 「モ」国・日本双方に関する情報提供の機能（図書館、インターネット、ウェブサイト、JICA-Net など）を強化する。
- 4-3 モンゴル人及び日本人の双方に対して相互理解イベントの広報を行う。
- 4-4 相互理解促進事業を実施する。
- 4-5 他の機関が実施する交流事業へ日本センターの施設を提供する。

[指標・目標値]

- ・年間実施戦略及び講義計画の作成、スケジュールに沿った実施
- ・相互理解促進活動への参加者数（モンゴル人・日本人）
- ・地域別の参加者数
- ・現地スタッフにより企画・実施した活動数
- ・来館者数及び活動参加者の満足度
- ・図書館への来館者数及び利用者の満足度

(3) 投入（インプット）

1) 日本側（総額約 4.9 億円）

1. 専門家派遣

長期専門家：プロジェクトリーダー（MOJC 所長）、業務調整、日本語教育

短期専門家：ビジネス分野など

2. 現地活動費：センター運営経費、広告費、消耗品費、テキスト作成費など

3. 研修員受入：現地スタッフ及びコース修了生等を対象とした本邦研修

4. 機材供与：パソコンなど

2) モンゴル国側

1. 施設

- 2. スタッフ：副所長（C/P）、清掃員など
 - 3. プログラム・アドバイザー
 - 4. 光熱費：水道、暖房、電気など
- (4) 外部要因（満たされるべき外部条件）
- ・「モ」国の社会・経済の安定が継続する。
 - ・「モ」国政府が市場経済化及び中小企業支援政策を継続する。
 - ・「モ」国の関係省庁・大学及び他の関連機関から MOJC に対する継続的な協力が得られる。

5. 評価 5 項目による評価結果

下記の視点から評価した結果、協力の実施は適切と判断される。

(1) 妥当性

- ・「3. 協力の必要性・位置付け」でも述べたとおり、「モ」国政府の重要開発戦略である「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」（EGSPRS）において、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重要課題として位置付けられており、市場経済化に資する人材の育成を目標とした本プロジェクトと「モ」国政府の重要開発課題の整合性は高い。
- ・我が国の「モ」国に対する国別援助計画（2004 年）においては、マクロ経済の健全な運営のための制度整備及び人材育成への支援が重点分野として挙げられており、「モ」国の市場経済化に資する人材の育成を目標とした本プロジェクトとの整合性は高い。
- ・「モ」国全体の企業数の 96% が 49 人以下の小規模企業であり、その 81% が 1~9 人の従業員を抱える企業である。これらの中小企業の経営者・従業員などを主なターゲットグループとしている本プロジェクトの実施は、同国の経済成長及びマクロ経済の安定化に直接的に貢献するものである。
- ・ビジネスコースは日本の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講座との差別化を行っている。また、日本型経営の強みである「5S」や「カイゼン」の手法を活用した品質管理・生産管理、労務管理に関しては、国際的にも日本は高度なレベルを保持する比較優位のある分野であり、日本の経験を活用した実践的な研修の実施が可能である。
- ・「モ」国における日本語教師の育成に関しては、大学で行われている理論を中心とした教員養成関連コースが中心となっているため、実務に生かせるコミュニケーション能力を伸ばす教育ができる教師が十分に育っていない。効果的な教育を提供できる日本語教員の育成に関して、日本は実習を中心とした講義についての高度な知識と国内外における多くの経験を有しており、同分野における支援の優位性は高い。

(2) 有効性

- ・本プロジェクトは、フェーズ 1 で築いてきた基盤を土台としながら、組織・運営体制面と事業活動面の両面のさらなる強化を同時平行的に行うものである。このことにより、総合的に MOJC の機能が効率的・効果的に向上されるとともに、事業による高い成果が見込まれることから、プロジェクト目標の達成は充分可能である。
- ・特に、センターの 3 本柱である事業のビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業それぞれの事業が効果的に実施され、各コースが互いに連携して事業を実施することにより相乗効果が生まれ、日系企業と日本語を用いた取引を行う企業の育成が可能となるなど、プロジェクト目標の円滑な達成が見込まれる。
- ・プロジェクト目標である MOJC の機能強化を表す具体的な指標としては、①センターの知名度の向上による役割の確立、②現地オーナーシップの推進、③自立運営を目指した財務の改善、④他の機関などとのネットワークの構築に関する具体的な項目が挙げられており、それぞれの効果について測定可能な指標が設定されている。
- ・プロジェクト目標を達成するための外部条件である「『モ』国の関係省庁・大学及び他の関連機関から MOJC に対する継続的な協力が得られる」に関しては、関連機関からフェーズ 2 においても引き続き協力が得られることが確認されたことから、外部条件が満たされる可能性は高いと考えられる。

(3) 効率性

- ・ビジネスコース運営に関して、フェーズ1ではコース受講者のうち希望者に対して、所属先企業の個別診断を行うなど、きめの細かい支援が実施された。一方、このような形態のコース運営では裨益対象及び費用対効果が限定されるため、フェーズ2においては、裨益対象の拡大、収益の増加を考慮してコースの再編を行うことを計画しており、効率性が高いと言える。
- ・日本語コース、相互理解促進事業に関しては、フェーズ1に続き、現地講師及び現地スタッフの関与が高いコース運営が計画されている。また、日本語教材の配布や広報活動の改善により効率的な活動を波及することができる。さらにラジオ日本語講座を組込むことで、効率的に地方展開を行うことができる。
- ・OJT等を通じて育成してきた現地スタッフはセンター事業に精通しており、さらに、彼らの能力向上を図りながら継続的に活用することで、初期投資が抑えられることになるため、センター運営を効率的に行うことができる。また、2009年を目処に事業別の責任者となるプログラム・マネージャーの役職を設置することとしている。これにより、日本人専門家の負担を軽減すると同時に、現地リソース活用による効率性の向上が確保される。
- ・「モ」国経済産業省や他の関連機関との情報交換を推進することで、本プロジェクトがターゲットとしている中小企業経営者層のニーズの把握が可能となる上に、将来的な連携により、優秀な現地講師を確保することが容易となり、効率性の向上につながる。
- ・本プロジェクトは、国際交流基金負担により日本語専門家を派遣している。さらに、JBICやJETROとも連携を予定しており、それぞれが個別事業を行うよりも効率的に事業展開出来る上、相乗効果が期待出来る。

(4) インパクト

- ・本プロジェクトでは、センターの活動、産業界の動向についての恒常的なモニタリングを実施すると同時に、関連機関との情報交換を通じて、変動する研修ニーズを把握しビジネスコースの内容に反映させるシステムをセンター内に構築することとしている。これにより、産業界の変化するニーズに柔軟に対応しつつ、インパクトを発現していくことが可能となる。
- ・MOJCのビジネスコースで得た知識・スキルを受講生が業務で活用・実践することにより、受講生が経営・所属する中小企業の生産性、収益性が向上するケースが増えることが見込まれる。さらに、それが類似企業への刺激となり、中小企業層の活性化、さらには「モ」国の市場経済化の促進へ間接的に貢献することが期待される。
- ・日本語教育事業は、学習者が日本語の学習を通じて日本文化や日本事情を学ぶ機会を提供するものであり、日本理解の促進を内在している。また、日本語を話す人材が育成されることは、「モ」国と日本の架け橋役に成り得る人材を増やすことでもあり、「モ」国と日本両国の相互理解の促進につながるものである。
- ・「モ」国内にある日本政府機関としては日本大使館及びJICA事務所しか存在していない状況の中、MOJCにおける相互理解促進事業は、モンゴル人及び日本人に対して双方の社会・文化などの情報を提供する拠点としての重要な役割を果たしており、かつ利用者が立ち寄りやすい立地条件にあることから、「モ」国及び日本との交流関係の促進に対して幅広いインパクトの発現が期待出来る。
- ・MOJC ビジネスコース修了生自らが、受講内容の相互学習と周囲への普及を目的として設立した「KAIZEN 協会」との連携した活動を行うことで、より広い範囲に効果を普及することが可能となる。

(5) 自立発展性

- ・本プロジェクトでは、現地スタッフの能力向上及びスタッフが継続してMOJCでの業務に就くためのインセンティブの向上を図る。具体的な取組みとしては、現地スタッフの主体性を尊重した運営を行うと同時に、各事業の運営担当を担うプログラム・マネージャー職を設置し、役職に見合った給与体系の定期的な見直しを行うこととする。これにより、現地スタッフによるセンター運営の自立性の向上が見込まれる。
- ・現地スタッフへの業務の移管を推進すると共に、将来的なモンゴル国立総合大学への移管を念頭

に、同大学教員の関与を拡大する。

- ・運営資金を自己の事業活動収入で賄えるように自立発展性を高めるため、受講生のニーズへの対応を前提とした受講料設定、コースの増設による増益及び現地講師の活用によるコスト削減により、費用充当率の向上を図る。

6. 貧困・ジェンダー・環境などへの配慮

「モ」国における中小企業の経営者は女性の高学歴化を背景として、調査対象の 15,401 社のうち 63%が女性の経営者となっている（JICA 委託による Mongolia Research Company のニーズ調査 2006 年）。したがって、本プロジェクトにおけるターゲットグループには、中小企業の経営者・従業員及び日本語学習者などを中心に多くの女性が含まれており、男女に平等に教育機会を提供するという形でジェンダー配慮がなされている。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

類似案件の有無：有

1) 過去案件（プロジェクトフェーズ 1）から得られた教訓とその活用は以下のとおり。

ビジネスコースにおいて、中小企業経営者に対して日本的経営の実践的知識やノウハウを提供したが、修了生からより高度な内容を学びたいとの要望が出されたとともに、学んだ内容を実際の経営改善により活用するためのフォローアップ求める声が多く聞かれた。

このため、フェーズ 2 では、ビジネスコースを階層別（レベル別）に設計し、各階層のコースを修了

した受講生が希望に応じて更に上級の内容を学ぶことが可能となる構成とした。また、企業経営の改善及び拡大を支援するため、モンゴル民間銀行による融資とのマッチングを促進するためのコースを追加するなどの新たな取り組みを加えている。

2) 類似案件（他国の日本センタープロジェクト）から得られた教訓とその活用は以下のとおり。

日本センタープロジェクトは現在 9 ケ国 10 センターあり、各センター設置国の事情・ニーズに応じた協力を実施している。これらセンターの活動実績を通じ、ビジネスコース受講企業のネットワークを通じた成果の普及や、日本語コースを通じた現地日本語教師の育成及び教授法支援がプロジェクト活動のインパクトを効果的・効率的に発現させていくことにおいて重要であるとされている。本プロジェクトにおいても、ビジネスコース修了企業のネットワーク（「KAIZEN 協会」）と連携した活動の展開や、中学校の日本語教師を対象とした教育実習コースを通じ、効果的・効率的な成果の達成及びインパクトの発現に努める。さらに、日本センター運営において、現地スタッフのマネージャーへの育成がセンターの自立性の向上に有効であるとの他国日本センターの実績を活かし、人材育成計画を策定した上で、本プロジェクトにおいても、3 年計画にて現地スタッフのマネージャーへの育成を実施することとしている。

また、財務面については、受講料徴収だけでなく、収入源の多様化を図ることが財務面での自立性向上に有効であるとの事例があることから、本プロジェクトにおいても、関係機関からの受託セミナーの実施や施設貸し出し等の収入の多様化を図っていくこととしている。

8. 今後の評価計画

- ・中間評価：プロジェクトの中間段階（2010 年 1 月頃）
- ・終了評価：プロジェクト終了の数ヶ月前（2011 年 6 月頃）