

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 フェーズ2
分 野：民間セクター支援	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：	協力金額（案件開始～2008年度末）：総投入額 約2.16億円
協力期間	（R/D）：2007年1月～ 2012年1月
	（延長）：
	（F/U）：
	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：
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>我が国は、モンゴル国（以下、「モ」国と記す）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>かかる背景の下、2002年1月から5年間の協力期間にて、モンゴル国立総合大学（NUM）をカウンターパート（C/P）として効率的・効果的な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モンゴル日本人材開発センター（MOJC）プロジェクトを開始し、2002年6月の建物の完成ととも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三本柱として活動を実施した。</p> <p>ビジネスコースでは、主として日本的経営等の実践的な技術やノウハウを提供するコースを実施し、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た。さらに、定期映画会や日本の社会・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により、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認知されるようになった。</p> <p>このような状況の中、「モ」国政府よりフェーズ2実施の要請書が提出され、2007年1月22日からさらに5年間を協力期間とした「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」が実施されている。</p> <p>1 - 2 協力内容</p> <p>本プロジェクトの概要は以下のとおり。</p> <p>（1）上位目標</p> <ol style="list-style-type: none"> 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」国および日本両国の相互理解が促進される。 <p>（2）プロジェクト目標</p> <p>「『モ』国における市場経済化に対応する人材育成」および「『モ』国・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。</p>	

(3) 成果

目標達成のため設定されている成果は、以下の4点である。

- 1) 運営体制およ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。
- 2) 中小企業のニーズに即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。
- 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。
- 4) 相互理解促進事業に関し、様々な分野（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。

(4) 投入（評価時点）

- 1) 日本側：総投入額 約2.16億円（～2008年度末実績）
 - 長期専門家派遣 延べ6名
 - 短期専門家派遣 延べ26名
 - 機材供与 US\$ 138,000（14,050千円相当）
 - ローカルコスト負担 US\$ 47,108（61,145千円相当）
 - 研修員受入れ 18名
- 2) 相手国側：
 - C/P配置 1名
 - ローカルコスト負担 光熱費、水道料金、暖房費、電気費、掃除担当者など

2. 評価調査団の概要

調査者	団長・総括：伏見 勝利	JICA公共政策部日本センター課 課長
	日本語コース評価分析：中込 達哉	国際交流基金関西国際センター 専門員
	日本語コース評価企画：高橋 沙知	国際交流基金さくらネットワークチーム 職員
	調査企画：佐藤 里衣	JICA公共政策部日本センター課 職員
	評価分析：本間 まり子	インテムコンサルティング(株)社会開発部 コンサルタント
調査期間	2009年8月12日～9月11日	評価種類：中間レビュー

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 活動実績

活動は、PDMに基づいて、計画通り実施されている。

(2) 成果の達成状況

成果は、PDMに基づいて、計画通り産出されている。

(3) プロジェクト目標の達成度

プロジェクト目標を達成するための成果はおおむね計画通り発現しており、プロジェクト目標は計画通り達成されると見込まれる。一方、自立発展性確保のために、残りのプロジェクト期間において財政的自立のための収益性の強化およびオーナーシップの醸成ためのNUMとの連携の強化の取り組みが必要である。

MOJCの来館者数は、フェーズ1から延べ100万人を超え、ウランバートルの人口と同じ

人数が来館しており、広く市民に根づいた活動を実施している。来館者数は、ほぼ毎年増加しており、認知度は向上している。また、各コースの参加者数も一部を除き定員を確保しており、参加者の満足度も高く、新規コースの開催の期待の声も多い。さらに、図書館や新聞やテレビを設置したロビーの認知度や利用率は高く、NUMをはじめとした多くの学生や社会人に利用されている。さらに、第二の産業都市であるエルデネット市において、地方セミナーを年に一度開催しており、地方でのニーズにも応えている。日本語コースでは、テレビ日本語講座の提供により、地方在住者などの広範囲な人々にサービスを提供している。

現地スタッフによる運営や現地講師化の養成によって、MOJCの現地化は促進されつつある。マネージャー制度が整備され、2名の統括主任と各課への主任が配置され、各コースの運営はほぼ現地スタッフで担われる体制が整いつつある。相互理解促進事業やIT/PCコースは100%現地スタッフと現地講師により実施されている。日本語コースに関しても、講義全体の86.7%が7名の現地講師によって実施されている。一方、ビジネスコースは9名の現地講師の候補者が選定されたところであり、部分的に日本人講師との共同講義が始まっている。今後、その割合は増加していく見込みである。一方、C/P機関であるNUMの関与は限定的であり、副所長1名が配置されているのみで、R/Dに記載されているプログラム・アドバイザーは未配置である。副所長は毎週ミーティングに参加するなど、高いコミットメントを示しているものの、今後オーナーシップの醸成のために更なるNUMとの連携の強化が必要である。

財政的自立の度合いとしては、2008年度実績で支出額全体と比べた収入額の割合は18.92%である。MOJCの収益は増加しつつあるものの、支出に対する収入の割合はここ数年横ばいにある。収益向上のために、2009年度にはコースの受講料やMOJC施設の利用料が増額された。収益向上のための更なる取り組みの必要性はスタッフに共有されており、具体的な改善が計画されている。

関係機関とのネットワークは強化されつつある。ビジネスコースでは、JICA（旧JBIC）のツーステップローンとの連携として、対象者にビジネスプラン作成支援セミナーを開催してきた。さらに、他の開発機関との連携として、UNDPの一村一品プロジェクトの対象者への専門家による5S講義やJETROの派遣による講師によるセミナーが開催された。日本語コースでは、現地日本大使館、ウランバートル市教育局、ナショナル教育テレビ、ナショナルラジオテレビ局等と連携したセミナーの開催等の活動を実施している。また、大使館・JASSOの主催、モンゴル帰国留学生会の協力により日本留学説明会が毎年開催されている。しかし、更なる連携の強化が必要である。

3 - 2 評価結果の要約

(1) 妥当性

プロジェクトは以下の理由により妥当であると判断される。

- ・民主化・市場経済化を選択した「モ」国経済の底上げには、民間セクターの開発が不可欠であり、民間企業の経営者・従業員などを主なターゲットとして実践的なビジネスコースを開催することは、同国の経済成長およびマクロ経済の安定化に直接的に貢献するものである。
- ・民主化・市場経済化を選択した1990年以降、「モ」国と日本両国の関係が発展し、日本語の学習者数、教師数が増加しており、日本語コースの需要とニーズが高まっている。
- ・「モ」国政府は、政府行動計画を実施するための「経済成長と貧困削減」を2003年に策定

し、その中で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なっており、プロジェクト目標と合致している。

- ・我が国の「モ」国別援助計画において、マクロ経済の健全な運営のための制度整備および人材育成を公的、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おり、プロジェクトの目的と合致している。
- ・ビジネスコースの中心となっている講座は、日本が高度なレベルを保持する比較優位のある分野である。また、日本語教師の育成に関して、日本が得意とする実習を中心とした講義を提供しており、支援の優位性は高い。

(2) 有効性

以下の理由により、プロジェクトの有効性は高いと判断される。

- ・「モ」国政府は、市場経済化および中小企業支援政策を維持している。また、他の関係省庁や大学は、合同調整委員会(JCC)への参加を通じてMOJC運営に協力している。今後、新規に設立された中小企業庁との連携も検討されている。
- ・プロジェクト目標の達成には、現地スタッフの熱心な業務の従事や能力向上が貢献要因となっている。さらに、MOJCの実施する事業へのニーズの高さやMOJCの立地、MOJCの位置づけといったプロジェクトの枠組みの設定の適切さが貢献要因と考えられている。コース内容に関しても、利用者からの信頼を獲得している。
- ・プロジェクト以外では、親日的感情や日本の技術力への信頼が、MOJCの事業の円滑な実施に貢献している。
- ・現地スタッフの定着率は、部署によっては低く、事業運営に影響を与えている。しかし、プロジェクトでは頻繁な交代に対応して、全部署で運営マニュアルを作成している。他方、一度留学のために退職した2名が日本への留学修了後、統括主任として復職している。
- ・C/P(NUM)の関与は限定的であり、プロジェクト目標達成に向けて更なる関係性の強化が必要である。
- ・MOJCのスペースには限りがあり、多目的ホールやセミナールームが足りないことで、現地化に向けた収益の向上や事業の拡大が阻害されている。

(3) 効率性

以下の理由により、プロジェクトはほぼ効率的であると判断される。

- ・不必要な活動は見当たらない。一方、ビジネスコースではこれまで排出してきた多くの修了生から、フォローアップ支援の必要性が挙げられている。日系企業とのビジネスマッチングを促進するようなサービスの必要性もみられる。日本語コースでは初級コースへのニーズは高く、収益も見込まれているが他の日本語教育機関への影響を考慮して実施されていない。
- ・投入の質や量のタイミングでは、日本語コース運営専門家は国際交流基金から派遣されてきており、その効率性と専門性が維持されている。ビジネスコースはコース運営専門家が短期で断続的に派遣されており、長期的なコース運営のアドバイスに限界がある。
- ・供与機材については計画通り投入されており、その内容や維持管理に特に問題はみられない。
- ・MOJCのスタッフはフェーズ1から延べ31名が雇用され、うち19名が現在も勤務中であり、配置に問題はない。事業実施能力は向上しているが、離職率に影響を受けている。一方、

MOJCに愛着や誇りをもって勤務しているものも多い。

- ・本邦研修は、C/P、現地スタッフ、ビジネスコースの成績優秀者が派遣され、MOJCの自律的運営の促進と、ビジネスコースの効果の向上に貢献している。
- ・MOJCは、非常に良い立地条件に恵まれており、様々な事業を実施する機能を有している。しかし、スペースが十分ではなく、MOJCの事業拡大を難しいものになっている。
- ・NUM自身が基本的に学生の授業料で運営されていることから、副所長としてのC/Pの配置と光熱費などMOJCの全支出8%が投入されているのみである。

(4) インパクト

これまでのプロジェクト活動を通じて、以下のような波及効果が生じている。

- ・MOJCの事業への参加や図書室などの施設の利用を通じて、日本への関心の育成や親日的感情の醸成を推進している。コース内容に関しても、口コミでの新規受講者も多く、利用者からの信頼を獲得している。
- ・ビジネスコースの修了生の多くが、「モ」国の経済界の中心的な役割を果たす企業で活躍している。
- ・受講生の半数以上が女性であり、女性のビジネスへの参入を通じた経済的エンパワーメントを促進している。
- ・さらに、ビジネスコースでは第二期の修了生が中心となり、ビジネスコースで習得した内容の自社内での活用と非参加者への紹介を行うための組織である「カイゼン協会」を設立している。カイゼン協会は、コースの地方セミナー実施の支援やJICAとのコストシェアリングによるメンバーの本邦研修の実施といったフォローアップについて、ビジネスコースとの連携や支援を行っている。
- ・カイゼン協会員以外の修了生たちも、社員へコースで習得した技術の紹介や類似のコースへの社員への参加促進を通じて、MOJCで得た技術の普及に貢献している。
- ・日本語コースでは、日本語教育シンポジウム、毎月1回の日本語教育研究会例会、日本語教師会との共催でのスピーチコンテストの実施などを通じて、モンゴル日本語教育支援・推進・連携拠点としての役割を果たしている。
- ・近隣の学生たちは、日本語コースへの参加や図書室の利用などを通じて、MOJCからの便益を受けている。
- ・負の影響は特にみられない。

(5) 自立発展性

自立発展性について、以下のような取り組みや課題がみられた。

- ・MOJCはNUMの独立した付属機関であると、学長令による「定款」に定められている。
- ・政策・制度面に関しては、「モ」国側の関係者からはMOJCの機能の有効性が確認されている。特に、C/PであるNUMの学長やMOJC副所長は、その機能と有効性を評価しており、将来的にNUMからMOJC所長を配置する考えも有している。
- ・スタッフの配置に関しては、現在配置されているスタッフが将来的にも継続して勤務する場合、その能力や配置場所に問題はない。しかし、プロジェクト終了後「モ」国側の予算によるスタッフの配置は困難である。
- ・現地講師については、日本語コースについてはほぼ現地化が達成されつつある。一方、ビジネスコースに関しては候補者が選定され、実務を通じた養成が始まったところである。

- ・MOJCの自己収入額は増加してきているものの、財務的自立に向けて、更なる自己収入源の発掘が必要である。
- ・日本の関係機関との連携は促進されているが、自己収入額の増加を促進するために受託事業の増加とそのための現地スタッフの能力向上が必要である。また、更なる連携の強化が必要である。

3 - 3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・MOJCの立地
- ・MOJCの実施する事業へのニーズの高さやMOJCの位置づけといったプロジェクトの枠組みの設定の適切さ

(2) 実施プロセスに関すること

- ・現地スタッフの熱心な業務の従事や能力の向上。スタッフのMOJCへの愛着や業務へのコミットメント
- ・マネージャー制度の導入等のマネジメント体制の改善と積極的な現地化の促進

3 - 4 問題点および問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

- ・ビジネスコースの運営専門家の断続的な配置（長期での配置による継続的な支援の必要性）

(2) 実施プロセスに関すること

- ・NUMの関与の弱さ
- ・ポストフェーズ2が未確定であることの関係者の不安
- ・MOJCのスペースの限界

3 - 5 結 論

MOJCは、2009年の7月に、開所以来の来館者数がウランバートル市民数に匹敵する100万人を突破するなど、広く「モ」国民に根付いた活動を行っている。スタッフのほぼ全員が日本語を理解し、来館者への対応マナーも良く、ビジネスや日本語コースの質も高いことから、「モ」国にいながら日本を体験できる貴重な場所となっている。上述のとおり、成果も計画通り発現してきており、プロジェクト目標が達成される見込みは高い。

しかし、将来的な自立発展に向け、NUMとの関係強化と財務的自立が課題として挙げられる。具体的には、以下の提言に挙げる取り組み〔特に、(1)(2)(3)〕が必要である。

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）

今後、プロジェクトの自立発展性を確保するために、以下の取り組みが提案される。

(1) NUMとの人的交流・連携活動の拡大

- 1) MOJCがNUMにとってメリットのある活動を行うことを通じ、関係性の強化を図る。
例えば、日本の大学との間の学術交流や学生間交流の斡旋、学生向け就職フェア、日本留学フェア等の取り組みが挙げられる。

- 2) MOJICは「モ」国側と日本側の共同経営により運営される機関であるため、運営管理、財政基盤の強化、事業内容等の経営全般について両方で協議しながら進める。
- 3) 将来的にNUMから所長が配置されることが望ましいので、それに向けまずは早期に共同所長体制に移行するため役割・責任について明確にする。
- 4) R/Dに記載されているプログラム・アドバイザーの配置が実現されていないため、実現のための方策を大学との間で協議する。

(2) 財政基盤の強化のための取り組み

共同経営者として、「モ」国側の負担を求めていくものの、NUMは各学部も独立採算で運営されており、大学からのMOJICに対する予算措置を期待することは現時点で困難であるという現状も踏まえ、独立採算により自立的に運営できる体制に向けて更なる努力の必要がある。具体的には以下のとおり。

- 1) 受講料・施設使用料は、2009年度当初に見直しを行っているものの、受講生からは内容の質の高さから、より高くても受講の価値があるとの意見もあった。上記の独立採算で運営する体制を念頭に更なる見直しを行う。
- 2) 収益性を考慮したコースの見直しを行う。
- 3) 既に取り組みを開始している受託事業について体制を整備し拡充する。同時に、既存の共催事業で、過度の負担となっている事業については効率性と収益性の観点から負担の軽減のための整理、方法の見直しを行う。

(3) 活動スペースの確保

活動スペースの不足が各関係者から指摘されており、既存の施設の増築や別施設の建設のアイデアが挙げられてきたが、技術的問題があったり、時間がかかったりするために少なくともフェーズ2中には確保することが困難である。遅い午後以降の時間帯は、これ以上活動を拡大できないのは事実であるが、まずは午前中の空いている時間を活用するなどの工夫を行う必要がある。

(4) モニタリング体制の改善

各コースの実施後に、受講者へのアンケート調査が実施されている一方で、アンケート結果の集約や十分な活用を行うシステムが不十分である部分があるため、よりニーズに即した効果的な事業実施に向けてモニタリングシステムの改善が求められる。また、ターゲット層のニーズ調査に基づくコースの企画や修了生のフォローアップ調査によりコースの成果を把握し、次の計画にフィードバックする体制を強化する必要がある。

(5) ビジネスコース内容の見直し

ビジネスコースのコース設計について2008年度から一部変更している（具体的には、特別コース、専門コースの設置）が、その結果のレビューを行い、必要に応じて見直しを行う。見直しの結果を2010年度のコース計画に反映するため、2009年12月までにコース内容を確定する。

また、あわせて現在開始している日本人講師との共同講義を通じた通常コースにおける現地講師育成の取り組みを一層促進し、各科目において現地講師で実施可能な講義のコマの割合を増加させる。さらに、特別コース等について現地講師を積極的に活用する。

(6) 日本語コース現地講師の育成

日本語コースは、既にモンゴル人常勤スタッフ（講師を兼ねる）による運営が行われているが、MOJCがモンゴル日本語教育界の核として機能していくために、更なる育成をめざし、以下を実施する。

- 1) それぞれの能力強化をめざし、現地スタッフの勤務時間に占める担当授業数を増やす。
- 2) 関係者とのネットワークの強化および専門性の強化をめざし、現地スタッフのモンゴル日本語教師会の研究部会への参加を推奨する。

3 - 7 教 訓

- (1) 事業の方向性について、C/P機関、プロジェクト、JICA本部との間で共通認識を形成する時期が遅れた。これは本部からの調査団派遣が長期にわたり行われていなかったこともあり、対話が不足していたことにも原因がある。
- (2) ビジネスコース運営管理専門家の派遣期間が十分でなかったため、コース全体の統括を行うことが困難であった。