

評価結果要約表

1. 案件の概要	
対象国：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：産業開発・公共政策部 日本センター課	協力金額（評価時点）：5億9,600万円
協力期間：2007年1月～2012年1月	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
1-1 協力の背景と概要	
<p>モンゴル国（以下、「モンゴル」と記す）は、1990年代初頭に市場経済化を開始し、計画経済から市場経済への移行をめざして一連の経済改革を実施してきた。一方、わが国でも、市場経済移行国への人材育成支援の一環として、「日本人材開発センター」を設立する構想が生まれ、2002年1月から2007年1月までの5年間の協力期間にて、モンゴル国立総合大学（National University of Mongolia：NUM）をカウンターパート（Counterpart：C/P）として、市場経済化における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日本・モンゴル人材開発センター（Mongolia-Japan Center for Human Development：MOJC）プロジェクトを開始した。以降、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本柱として活動を実施した。</p> <p>5年間の協力の実績が評価された結果、モンゴルよりフェーズ2実施に係る要請書が提出された。これを受けて2007年1月22日より、更に5年間の協力期間とした日本センタープロジェクトフェーズ2が実施されている。2012年1月にプロジェクトの終了を迎えるにあたり、2011年6月に本終了時評価調査が実施された。</p>	
1-2 協力内容	
<p>MOJCを通じ、市場経済化に対応できるモンゴル人材を育成するとともに、モンゴルと日本の相互理解を促進するため、ビジネス事業、日本語教育、相互理解事業を実施する。また、これらの活動を持続的に行えるようにするため、MOJCの機能強化を行う。</p>	
(1) 上位目標	
<ol style="list-style-type: none"> 1) モンゴルの市場経済化に資する人材開発が促進される。 2) モンゴル・日本国双方の相互理解が促進される。 	
(2) プロジェクト目標	
<p>「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。</p>	
(3) 成果	
<ol style="list-style-type: none"> 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。

- 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。
- 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、さまざまな分野（経済、社会、文化など）におけるモンゴル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：5億9,600万円）
長期専門家派遣 7名 短期専門家派遣 58名 本邦研修 53名
機材供与約 3,200万円 在外事業強化費負担 約8,400万円
- 2) モンゴル側：
カウンターパート（C/P）配置 1名 MOJC雇用スタッフ 36名（累計）
土地・施設提供（MOJC敷地） 光熱費

2. 評価調査団の概要

団長・総括	：森 千也	JICA 産業開発・公共政策部 次長
日本語評価分析	：鈴木 勉	国際交流基金 日本語事業グループ日本語教育支援部 JF 講座チーム チーム長
日本語評価企画	：原田友美	国際交流基金 日本語事業グループ日本語教育支援部 JF 講座チーム
評価分析	：佐藤 美奈子	福永設計 コンサルタント部 シニアコンサルタント
協力企画	：野村 留美子	JICA 産業開発・公共政策部日本センター課 調査役

調査期間：2011年6月8日～6月24日
（日本語：2011年6月14日～6月18日）

調査種類：終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

(1) 成果の達成状況の確認

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。

本プロジェクト期間を通じ、運営体制は強化されている。日本人所長体制から日本人・モンゴル人共同所長体制に移行（2011年6月）したほか、マネージャー制度が整備されており、2名の統括主任と、各課（総務課、ビジネス課、日本語課、図書情報・交流課、施設・機材管理課）への主任が配置されている。現在勤務する21名のスタッフの能力は高く、活動計画の立案・モニタリングを含め、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。年次合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）が開催されているほか、各事業の担当者が参加するミーティングは毎週開催されている。一方、財務的自立に向けたさまざまな取り組みにより、自己収益は大幅に増加しつつあるものの、日本人専門家の投入なしにこれらを維持することは困難である。

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。

現地中小企業のニーズに即した実践的なビジネスコースが実施され、累計 4,100 名以上の修了生を輩出した。フェーズ 1 から継続されている中小企業経営指導コースは、累計 445 名の修了生を輩出し、修了生が中心となって立ち上げた「カイゼン協会」は、本邦研修（コストシェア）を共同で実施するなど、MOJC の事業と連携しつつ、研修成果の普及に務めている。また、中小企業経営指導コース（通称「通常コース」）で基本的な経営知識を身につけた修了生などを対象とした各種上級コース、欧州復興開発銀行（European Bank for Reconstruction and Development : EBRD）と連携した現地コンサルタント育成コースを展開するなど、中小企業のさまざまなニーズに応じている。現地講師は、終了時評価時点で 10 名おり、主に中小企業経営指導コースにおいて、現地講師の講義のコマ数は増加している。しかし、講師の育成状況にはばらつきがあるとともに、現地のニーズに基づき新設されたレベルの高いコースには対応できておらず、育成に向けた更なる取り組みが必要である。

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。

MOJC では、日本語教師育成コース（「日本語教授法演習コース」及び「日本語教育実習コース」）が開講されており、日本語教師の育成に貢献している。また、「ビジネス日本語会話」「ビジネス日本語文書」などのビジネス関連日本語コースも開講されており、日本のビジネスや日本への留学に関心のある人々のニーズに応じている。日本語コース及び関連事業（日本語実力テストなど）への参加者は、フェーズ 2 のみで 1 万人近くにのぼる。中間レビューにおいて提言された初級コースの開設については、2010 年度に開講したところ定員を超える応募者数を得ており、今後コース数の拡充が期待されている。なお日本語コースは講義時間全体のうち 56% が現地講師によって講義が行われている。

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）におけるモンゴルと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

MOJC はウランバートル市の中心地に位置するなど、さまざまな相互理解事業を展開しやすい立地条件に恵まれている。こうした強みを背景に、2009 年には来館者 100 万人（開館以来の累計）を達成したほか、相互理解イベントには 6,900 名以上（フェーズ 2 のみ）が参加した。また、センター内の会議室はこれまで 230 回、各種団体に貸し出されており、モンゴル・日本国側双方（大使館、JICA 主催・共催事業など）に活用されている。また 2010 年には留学フェアが開催され、日本留学に関心のある 500 名のモンゴル人学生が参加した。近年は、収益増加の観点から受託事業を積極的に受けており、財団や日本企業の社員研修などを受託し、MOJC スタッフが中心となって実施している。このような取り組みのなかで、MOJC はモンゴルにおける「日本の窓口」と認識されるに至っている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

モンゴルは、1990年の民主化以降、一貫して計画経済から市場経済への移行を進め、2006年には2021年までの「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）に基づく包括的国家開発戦略」を策定することが2007年3月に国会で決定された。この戦略の実施期間は2007年～2021年で、2007～2015年と、2016～2021年の二段階に分かれている。この国家開発戦略のなかでも、近年、最も重視されているのが中小企業の育成であり、この目標を達成するために、政府は2008年に中小企業庁を設立した。本プロジェクトは、中小企業の育成を目標としており、モンゴルの開発政策に合致している。

JICAの国別援助実施方針でも、モンゴルにおける協力方針の1つとして「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」を掲げており、当該プロジェクトは市場経済化を担う人材育成を行う中核支援として位置づけられており、整合性は高い。

(2) 有効性：高い

モンゴルは、市場経済化及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、JCCへの参加を通じてMOJCの運営に協力を行っている。また、これまでの実績が評価され、昨年度より中小企業庁との公式な連携に向けた協議が開始されている。

10年の実績をもつMOJCの中小企業経営診断コースは、モンゴル国内で非常に高い評価を受けており、常に定員を上回る応募者を得ている。日本語コースについても、初級から上級までさまざまなコースを運営しており、日本に関心をもつ者や日本への留学希望者のニーズに答えている。現地スタッフのコミットメントと、能力向上に向けた自己研鑽が、プロジェクト目標の達成に貢献している。こうした優秀なスタッフの存在と、強い親日的感情が、MOJCの事業の円滑な実施に貢献している。

(3) 効率性：比較的高い

MOJCのスタッフの雇用と配置は適切に行われている。第1フェーズから36名のスタッフが雇用されたが、そのうち20名が現在も勤務中である。

不必要な活動は見当たらないが、ビジネスコースでは、これまで輩出してきた修了生より、更なるレベルアップのためのコースが望まれている。

日本語コースと相互理解事業は、プロジェクト終了後、国際交流基金に引き継がれる見込みであり、これまでの支援で育成されたスタッフを核に、更に事業を拡充・拡大していくことが期待されている。

本邦研修にはC/P、現地スタッフ、ビジネスコースの成績優秀者、修了生から成るカイゼン協会のメンバー（コストシェア）、現地講師が派遣され、MOJCのビジネスコースの価値を高めるとともに、MOJCの自立的運営促進に貢献している。

また、後任の日本人所長専門家を派遣した時期が、中間レビュー実施時であったことから、その後、中間レビューの提言をスムーズに実行することができ、プロジェクト後半の事業の効果的な実施につながった。

MOJCは、非常に良い立地条件（ウランバートル市の中心地）に恵まれており、さまざま

まな事業の実施にあたり有利である。一方、スペースには限界があり、センターの自立に向けた収益の向上や事業の拡大が制限されている。

(4) インパクト：高い

MOJC 事業への参加や図書室などの利用を通じ、日本への関心や親日的感情の醸成が促進されている。口コミによる各種コースへの受講生も多く、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、モンゴルの経済界の中心的な役割を果たす企業で活躍している。また中小企業経営診断コースの2期生が中心となって立ち上げた「カイゼン協会」は、JICA とのコストシェア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、MOJC との連携や支援を行っている。また、ビジネスコース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。

日本語コースでは、日本語教育シンポジウム、日本語教育研究会定例会、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。

日本への留学経験者が立ち上げたモンゴル日本帰国留学生会（Japanese University Graduated Association of Mongolia : JUGAMO）という非営利団体（Non-Profit Organization : NPO）は、(財)日本国際協力センター（Japan International Cooperation Center : JICE）が運営する「人材育成支援無償事業（Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship : JDS）」（MOJC 内に事務所を開設）と連携して各種イベントを行っている。

(5) 持続性：以下の取り組みの必要性や課題が確認された。

運営体制の現地化は着実に進んでいる。これまでの日本人所長・モンゴル人副所長体制は、2011年6月に共同所長体制に移行した。また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。スタッフの能力は高く、活動計画の立案・モニタリングはもとより、ほとんどのスタッフが日本語を理解するなど語学力も高い。

ただし、現在21名のモンゴル側スタッフが従事しているが、C/Pは副所長の1名のみである。また、C/PであるNUM自身が独立採算制で、基本的に授業料で運営されていることから、MOJCには副所長としてのC/Pの配置と光熱費などMOJCの全支出のうち約8%（2010年度実績）が投入されているのみである。

しかし、財政的自立を達成するための自己収入の増加と、コスト削減に向けた取り組みは、中間レビュー以降積極的に行われている。かかる取り組みにより、センター運営経費に占める収入の割合は2009年度33.82%から2010年度46.53%に増加。目標としていた40%を上回った。

プロジェクト終了後にも安定した自己収入を確保するためには、これまでの取り組みを続けるとともに、更なる自己収入源の発掘が必要である。特に、日本語と相互理解事業については、今後国際交流基金の支援が見込まれるものの、それ以外のビジネス事業と管理

部門（総務）については更なる財務的自立が課題であり、収益金を支出に回すメカニズムを強化していく必要がある。

将来的には、MOJC の各種コースを現地リソースで運営できるようになることが望ましい。しかしビジネスコース（中小企業経営診断コース）における現地講師の育成状況にはばらつきがあり、プロジェクト終了後、すべての科目をモンゴル人で講義・指導するのは困難な状況である。プロジェクトの最終年度である今年度、個々の現地講師の育成状況及び今後の課題につき評価を行い、プロジェクト終了後のビジネスコース設計に生かす必要がある。一方、日本語コースについては、講義全体の 6 割近くが 7 名の現地講師によって実施されている。

また、MOJC が今後事業を拡大していくうえで、大きな制約要因となっているのが、施設のスペース不足である。今後、国際交流基金による支援の開始に伴い、日本語教育・相互理解事業が更に拡充されると見込まれるため、外部の施設の活用も含めて、積極的に検討する必要がある。

3-3 効果発現に貢献した要因

<計画内容に関すること>

- ・計画内容面では、特筆すべき要因はない。

<実施プロセスに関すること>

- ・優秀な MOJC スタッフの確保

MOJC の各種事業が参加者から高い評価を得ている要因の 1 つに、能力の高い MOJC スタッフの存在があげられる。運営管理能力に加え、ほとんどのスタッフが日本語を解するため、日本人専門家との意思疎通が容易となり、事業の円滑かつ効率的な実施に貢献している。

- ・ビジネスコースの設計

MOJC のビジネスコースが高い評価を得た要因の 1 つに、体系的かつ実践的なカリキュラムがあげられる。また、中小企業経営指導コースと連動した本邦研修（主に成績優秀者対象）は、受講生のモチベーションを高めるとともに、ビジネスコースの評価を高めることにつながっている。

3-4 効果発現を阻害した要因

<計画内容に関すること>

- ・C/P 機関の予算措置

C/P である NUM は、国からの予算措置がほとんどなく、基本的に学生の授業料で運営されていることから、MOJC への予算措置は C/P（1 名）の配置や土地の提供、光熱費を除き困難であった。よって MOJC の収入を活用することで、一部の支出を補った。

- ・法人格

MOJC は NUM の独立した附属機関であることが学長令による定款に定められているが、

法人登録はされていないため、公務員受講者の受講料を政府機関から MOJC 口座への振り込みができなかったり、MOJC スタッフの社会保障費や税金が天引きされないことから、スタッフが自ら支払わねばならないなどの手間が発生した。

・施設のスペース不足

MOJC の事業拡大に伴い、施設のスペースが不足し、一部の活動が制限された。大会議室に可動式の仕切りを設置し、会議室を増やせるようにするなど工夫したが、それでも不足した。

3-5 結論

プロジェクト終了時まで、プロジェクト目標は達成される見込みである。MOJC の運営管理体制は整備され、スタッフの能力強化が進んでいる。ビジネスコースは市場経済化に資する多くの人材を輩出している。日本語教育についても、モンゴルの日本語教育に大きく貢献してきた。加えて、さまざまな相互理解事業を通じ、日本とモンゴルの関係が強化されてきている。よって、予定どおりプロジェクトは 2012 年 1 月をもって終了することとする。他方、プロジェクト終了後に向けてインパクト及び持続性を高めるために、以下を提言する。

3-6 提言

(1) センター運営管理・各部門共通事項

1) 共同所長体制の強化

新体制のもと MOJC が効率的・効果的に機能するよう、運営体制の強化を図る。また、プロジェクト終了前に共同所長体制のレビューを行う。

2) 国際交流基金との協働に向けた新組織体制の検討と構築

2011 年から 2012 年にかけて、国際交流基金は MOJC に基金ランゲージコースを開設する予定である。プロジェクト終了後、同コースがスムーズに活動を開始できるよう、国際交流基金とも調整しながら、MOJC の新組織体制を検討・構築する。

3) 財務的自立に向けた取り組みの継続と収益金の支出メカニズムの強化

MOJC は収益増加に向けて積極的に取り組んでおり、財務的状況は改善されつつある。この取り組みを今後も続けるとともに、2011 年 3 月に策定された収益金の活用基準に沿って、収益金からの支出メカニズムを軌道に乗せる。

4) 中小企業育成を担うモンゴル政府関係機関並びに現地日本関係機関とのネットワークを強化する。

中小企業庁やモンゴル商工会議所、現地日本商工連絡会、及び現地日本企業などのモンゴル機関、現地日本関係機関とのネットワークは、今後の MOJC の活動にとって重要であり、今後もこれを拡充・強化する。

(2) ビジネスコース

1) 現地講師育成の評価と今後の課題の整理

現地講師の育成については、JICA 専門家と共同での講義実施時に、育成状況に係る評

価を行い、達成度と残された課題を明らかにし、プロジェクト終了後の活動に活用する。

2) フェーズ2終了後のビジネスコースに係る方向性と具体的な活動内容・実施体制の検討

プロジェクト終了後のビジネスコースについて、過去10年間の成果と今後のモンゴル市場におけるニーズを踏まえ、方向性と活動内容・実施体制を検討し、計画を策定する。

(3) 日本語・相互理解

基金講座の設置に向けた日本語・相互理解部門の体制・事業内容の見直し

国際交流基金が支援を開始するのに伴い、日本語・相互理解事業の活動内容の見直しと拡充が行われる見込みである。当基金の専門家と協働し、これに向けて取り組む。

3-7 教訓

前述のとおり、モンゴルは非常に親日的な国であり、人口比における日本への留学生数が最も多い国である。MOJCのスタッフにも、主任クラス以上を中心に日本留学経験者（長期）が多い。日本文化への理解と高い語学能力、そしてMOJCへの高いコミットメントをもつスタッフの貢献が、プロジェクトの成果達成と拡大につながっている。

MOJCのモンゴル人スタッフは、共同所長（以前は副所長）のC/P1名以外は全員プロジェクト雇用であるという事情もあるが、このように日本留学経験者など、日本への深い理解と共感を有するスタッフを確保・維持することは、日本センター事業の効果的・効率的実施において重要である。