

事業事前評価表

国際協力機構 産業開発・公共政策部 日本センター課

1. 案件名

国名：モンゴル国

案件名：和名 モンゴル日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト

英名 Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクター開発の現状と課題

モンゴル国は、1990年代より市場経済体制への移行を推し進めてきた。取り分け近年は、豊富な鉱物資源の価格上昇を背景に、2011年度の経済成長率(予測値)は11.47%になる等、目覚ましい経済成長を遂げている¹。反面、急速な成長の恩恵が貧困層に十分及んでいないことから、貧困率(一日当たり約2ドル以下)は横ばいしないし悪化傾向にある。鉱業分野以外の外国投資割合は拡大しておらず、鉱業以外の産業育成が進んでいない状況である。またGDPの約2割、輸出の約8割を占める鉱業分野は雇用創出力が小さく、若年層を中心とした失業問題の深刻化が懸念されている。こうした中、産業の多角化および雇用創出の観点から、中小企業の育成・強化がモンゴル国の重要な課題となっている。

JICAはこれまでに「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ1・2)(技プロ)」や「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業(フェーズ1・2)(有償)」を実施し、これらの問題に取り組むモンゴル国を支援してきた。「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」では市場経済を理解する5300人の中小企業の経営者ならびに従業員を育成するとともに、経営改善を支援した。修了生は「カイゼン協会」を組織し、学んだ知識の普及に努めているほか、飛躍的に成長するモンゴル経済において重要な役割を担いつつある。

一方、急激な経済成長を遂げる中、モンゴル企業が事業を急拡大する中で、経営に必要とされる知識・ノウハウが高度化しており、モンゴル日本人材開発センター(MOJC)ではこれらを身に付けられる高度なビジネス研修や現場指導、コンサルテーションが求められるようになってきている。加えて、モンゴル中小企業庁(2008年設立)からMOJCに対し、職員等の育成において連携の要請があるなど、中小企業振興を促進する行政官の育成という新たなニーズが生まれている。さらには、MOJCがより自立発展するためには、運営体制の現地化を一層図るとともに、現地講師の育成を強化する必要性が認識されている。

¹ IMF - World Economic Outlook(2011年9月版)

(2) 当該国における民間セクター開発政策と本事業の位置づけ

モンゴル国政府は 2008 年から 2021 年までの長期開発戦略である「ミレニアム開発目標に基づく包括的国家開発戦略 (Millennium Development Goals (MDGs)-based Comprehensive National Development Strategy) (NDS)」を 2008 年 2 月に国家大会議で採択した。NDS の重点分野は、①MDGs の達成、②産業育成、③鉱床開発、④地方開発、⑤生態系保全による持続的開発、⑥民主主義・ガバナンスの 6 つであり、民間セクター主導の経済成長を通じた貧困削減を図ることとしている。

また、モンゴル国政府は政府行動計画「Action Plan of the Government for 2008-2012」において、保健・教育・雇用環境の整備、技能労働者の人材育成を 5 つの柱の 1 つとして取り上げるなど、雇用問題を重視している。特に、2011 年を「雇用支援の年」(Employment Support Year) として位置づけ、起業支援等への取り組みを強化している。2008 年には中小企業庁を設立し、中小企業の育成・強化も図っている。

本プロジェクトは、モンゴル日本人材開発センター (MOJC) の活動を通じ、目覚ましい発展を遂げるモンゴル経済において、中小企業を中心とした民間セクターの開発に資するビジネス人材の育成を担うものとして位置づけられる。

(3) モンゴル国の民間セクター開発に対する我が国及び JICA の援助方針と実績

我が国の対モンゴル国別援助計画 (2004 年 11 月) において、「持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力に対する支援」が上位目標に掲げられ、そのための援助重点分野の一つに「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」が位置付けられている。

なお、2011 年 6 月に承認された「モンゴル国 JICA 国別分析ペーパー (JICA Country Analytical Work)」では、援助重点分野の一つに「Inclusive Growth の実現に向けた支援」を掲げ、その中で「産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心とした雇用創出」を開発課題に位置付けている。

市場経済化に必要な人材を育成する機関として MOJC を設立するため、JICA 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 1・2) (技プロ)」を実施し、センターの組織基盤整備、運営体制構築への支援を開始した。加えて日本政府の無償資金協力「日本・モンゴル人材協力センター設立計画」により、モンゴル国立大学キャンパス内に MOJC の施設を建設。2003 年 3 月に施設が完成した後は、3 本柱の事業 (ビジネス事業、日本語教育、相互理解事業) への支援を行い、市場経済化を担う人材育成と、日本・モンゴルの相互理解促進に大きな役割を果たしてきた。一方、2012 年 4 月より国際交流基金が日本語・相互理解分野への支援を行うことが決まったため、JICA としてはビジネス事業 (民間セクター開発) ならびにセンター運営への支援に注力することになった。

(4) 他の援助機関の対応

・欧州復興開発銀行（EBRD）が TAM(The Turn Around Management Program)および BAS(The Business Advisory Services Program)を展開し、モンゴル国の中小企業の育成支援を行っている。

3. 事業概要

(1) 事業目的（協力プログラムにおける位置づけを含む）

本事業は、モンゴル国において、(1) 中小企業等の経営改善に資する実践的なビジネス事業の実施、および (2) MOJC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制構築を行うことにより、ビジネス人材育成機関としての MOJC の自立発展的な体制と機能の確立を図り、もってモンゴルの産業多角化・高度化に対応できるビジネス人材が MOJC にて継続的に育成されることを目的とするものである。

(2) プロジェクトサイト

ウランバートル市および地方都市

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

中小・零細企業等の経営者・従業員

中小企業振興を担当する公務員（中小企業庁の職員等）

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2012年1月～2015年1月（計36か月）

(5) 総事業費（日本側）

約2.2億円

(6) 相手国側実施機関

モンゴル国立総合大学

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

長期専門家派遣 所長1名（12M/M）、業務調整員/ビジネスコース運営管理1名（12M/M）

短期専門家派遣（ビジネスコース運営指導、ビジネスコース講師）（合計約22.5M/M）
研修員受入（約36名、2週間～1か月程度）

在外事業強化費

2) モンゴル国側

カウンターパート配置

ローカルコスト負担

施設・設備の提供

(光熱水道費など)

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

① カテゴリ分類 C

② カテゴリ分類の根拠 本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」(2010年公布)に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

2) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減

本事業では、研修の現地講師や研修生のジェンダーバランスに著しい偏りが無いよう配慮する。

3) その他 特になし。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

・有償「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業(フェーズ1・2)」(2006年～2014年)と連携し、広報面を含む連携を強化する(ツーステップローンを借りている企業へのMOJCのビジネスコースの広報、MOJC ビジネスコース受講者へのツーステップローンの紹介等)。

2) 他ドナー等の援助活動

・EBRDが中小企業の育成支援を実施している。MOJCとは現地コンサルタント育成講座(基礎・上級)を共同で開催した実績があり、本プロジェクトでも継続した連携が期待される。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標:

モンゴルの産業多角化・高度化に対応できるビジネス人材²がMOJCにて継続的に育成される。

² 今年6月に理事会で承認された「モンゴル国 JICA Analytical Work」では、鉱業以外の産業育成を産業多角化と説明している。

<指標>

民間セクターで活躍する修了生が毎年〇名輩出される

2) プロジェクト目標：

ビジネス人材育成機関としての MOJC の自立発展的な体制と機能が確立する。

<指標>

- 1-1. 民間向けビジネスコースの修了生が合計〇人を超える
- 1-2. 公務員向け研修の修了生が合計〇人を超える
- 1-3. プロジェクト終了時まで、現地支出³に占めるモンゴル側（モンゴル国立大学、MOJC 収入）の負担割合が〇%になる

3) 成果及び活動

成果1：中小企業等の経営改善に資する実践的なビジネス事業⁴が提供される。

<指標>

【公務員向け研修⁵、専門・特別コース⁶、通常コース⁷】

- 1-1. 毎年〇回以上実施される
- 1-2. 平均満足度がプロジェクト終了までに〇%を超える
- 1-3. 現地講師の講義時間の割合が、プロジェクト終了までに〇%を超える
- 1-4. 現地講師の講義に対する平均満足度が、（プロジェクト終了までに）〇%を超える

【企業内研修⁸】

- 1-5. 企業内研修の参加企業数・参加者数が毎年〇を超える
- 1-6. 企業内研修の平均満足度がプロジェクト終了までに〇%を超える

³ 共通経費（人件費、光熱費、通信費、施設維持管理費、機材購入費等）、ビジネスコース、ビジネス PC コースの運営経費（講師謝金、印刷、広告代等）。

⁴ ビジネスコース、企業内研修、コンサルティングサービス、ビジネスマッチング支援等。

⁵ モンゴル中小企業庁、経営アカデミー（内閣府傘下の研修機関）と連携し、主に中小企業振興を担当する公務員に対する研修（経営に関する基本知識等）を行う。

⁶ 専門コース：特定のテーマに関する1週間程度の短期ビジネスコース。通常コースの修了生や、大企業の幹部・マネージャー等、基本的な経営知識を有している人向け。

特別コース：特定のテーマに関する1日～1週間の短期ビジネスコース。

⁷ 通常コース（正式名：中小企業経営指導コース）：品質管理や財務管理、マーケティングなど、経営に必要とされる実践的な知識・ノウハウを学ぶ約半年間のコース。

⁸ 主にモンゴル国立大学経済学部ビジネスコンサルティングセンターと連携したモンゴルの大手企業に対する企業内研修を予定。研修テーマは企業のニーズにより決定。

【コンサルティングサービス⁹】

- 1-7. コンサルティングサービスが毎年〇回以上実施される
- 1-8. コンサルティングサービスの満足度が、毎回〇を超える
- 1-9. コンサルティングサービスを行う現地講師の平均満足度が、(プロジェクト終了までに) 〇%を超える
- 1-10. モデル企業育成プログラムで、毎年〇社以上に合計〇回以上の現場指導を行う
- 1-11. モデル企業育成プログラムで指導を行った企業の従業員数、売上、プログラムの満足度等が、プロジェクト終了までに〇を超える

【ビジネスマッチング支援¹⁰】

- 1-12. ビジネスマッチング支援を行うための関係機関の窓口が明確になる。
- 1-13. モンゴルの企業情報が整備される
- 1-14. モンゴル・日本企業への紹介数が、毎年〇回を越える

【ツーステップローン (TSL) との連携】

- 1-15. TSL と連携した研修が〇件を超える

【ネットワーキング】

- 1-16. モンゴルにおける他機関 (日本企業等含む) との連携¹¹がプロジェクト終了までに〇件を超える
- 1-17. 修了生からなる「カイゼン協会」を中心としたネットワーキング (ビジネスフォーラム等) の回数がプロジェクト終了までに〇件を超える

⁹ 主にモンゴルの中小企業を対象とした経営診断・指導サービス。個々の企業の状況に応じた現場での指導・コンサルティングを行う。

¹⁰ 日本企業の紹介を希望するモンゴル企業と、モンゴル企業の紹介を希望する日本企業のサポート (企業情報提供、通訳・翻訳サービス提供等) を行う。

¹¹ モンゴルの民間企業の経営に資するビジネスフォーラムやビジネスセミナーの共同開催等。

<活動>

- 1-1. モンゴル企業、政府機関（中小企業庁含む）におけるビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施・分析する。
- 1-2. ビジネス事業全体の年間実施計画を策定する（人員計画、予算計画等を含む）。
- 1-3. MOJC スタッフによるビジネス事業（公務員向け研修、通常コース、専門・特別コース、企業内研修、コンサルティングサービス、ビジネスマッチング支援等含む）の運営、管理、モニタリングを行う。
- 1-4. 各ビジネス事業において、モンゴル人講師の育成を行う（講義、現場指導等を通じたOJT含む）。
- 1-5. モンゴル人講師情報と修了生情報のデータ管理と質的強化を行う。
- 1-6. ビジネスコース修了生を中心とするビジネス人材及び関連機関（日系企業を含む）とのネットワークの形成を促進する。

成果2：MOJC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される¹²。

<指標>

- 2-1. 現地所長の役割、責任範囲等が明文化される
部門間¹³の連携により、以下が行われる
- 2-2. 組織図が定期的にアップデートされる
- 2-3. 年間事業計画・予算計画が毎年策定される
- 2-4. 人材育成計画が策定される
- 2-5. 各事業のモニタリングが行われる
- 2-6. 年次報告書が作成される
- 2-7. 部門間の連携による行事の実施回数が毎年〇回を超える

<活動>

- 2-1. 現地所長の役割、責任範囲等を明文化する。
以下の活動を部門間の連携により行う。
- 2-2. 組織図の定期的なアップデートを行う。
- 2-3. 年間事業計画と年度予算計画を策定する。
- 2-4. 人材育成計画を策定する。
- 2-5. 年間事業計画に基づく各事業のモニタリングを行う。

¹² MOJC の運営体制強化の一環として、MOJC が「独立採算ユニット」に移行することがほぼ決定している。同ユニットに移行することにより、MOJC スタッフが大学職員のステータスを得ることができるとともに、収益を人件費に回すことが可能になるため、MOJC の財務的自立性を高めることが期待される。

¹³ 管理部門、人材育成部門、受託事業部門、JF ランゲージコース。

2-6. 年次報告書を作成する。

4) プロジェクト実施上の留意点

・TSL2 と緊密な連携を図りつつ、プロジェクトを実施する。具体的には広報、人材育成面での連携等を行う。

・指標については、ビジネスコースのニーズ調査の結果も踏まえ、プロジェクト開始後半年以内に設定し、JCC にて合意する。

・運営体制、ならびにビジネスコースの実施において、現地化を促進する。運営体制については、本プロジェクトより現地所長体制に移行（フェーズ 2 では、2011年6月に日本人所長から共同所長体制に移行）する予定。ビジネスコースにおいては、現地講師の活用・育成を促進する。

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

(1) 事業実施のための前提

特になし。

(2) 成果達成のための外部条件

・外部機関（省庁、日系・現地企業、商工会議所等）からの協力が得られる。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

・中小企業振興を含むモンゴル政府の産業育成の基本方針が継続する。

・プロジェクトを通じて育成したスタッフ・現地講師の離職が最低限に抑えられる。

(4) 上位目標達成のための外部条件

・モンゴルの政治・経済体制が安定している。

・モンゴルの市場経済化政策に変更がない。

6. 評価結果

本事業は、モンゴル国の開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

「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）」では、日本への長期留学

経験を持つ優秀なスタッフ（特に主任クラス以上）の確保が、プロジェクトの成果達成と拡大につながった。高い日本語能力のみならず、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極めて重要である。本事業においても、こうした人材の確保ならびに能力強化を行う。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4. (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

事業中間時点	中間レビュー
事業終了6ヶ月前	終了時評価
事業終了3年後	事後評価

以 上