

モンゴル

2015 年度 外部事後評価報告書

技術協力プロジェクト「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」 「モンゴル日本人材開発センタープロジェクトフェーズ 2」

外部評価者：一般財団法人国際開発機構 藤田 伸子

0. 要旨

本事業¹は、モンゴルの市場経済化を支援するため、実体経済を支える民間のビジネス人材を育成すること、及び、モンゴルと日本の相互理解促進に寄与することを目的として実施された。フェーズ 1 においてモンゴル日本人材開発センターが開設され、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業²の 3 事業が開始された。続くフェーズ 2 では 3 事業の発展と同センターの機能強化を目指した。

本事業は、民間セクターの振興を目指すモンゴルの開発政策と、市場経済化後に設立された数多くの中小企業の経営改善という開発ニーズに応え、また、市場経済移行のための人材育成に重点を置いた事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

2 フェーズ合計でビジネスコース約 9,000 人、日本語コース約 15,000 人が修了、相互理解促進事業に約 107,000 人が参加し、市場経済化に対応する人材育成とモンゴル・日本の相互理解促進のための拠点としての機能強化というプロジェクト目標は達成された。フェーズ 2 完了後も 3 事業は引き続き実施され、2015 年度までの累計でビジネスコース約 16,000 人、日本語コース約 28,000 人が修了、相互理解促進事業に約 176,000 人が参加した。また、ビジネスコース修了生は所属先企業の業容拡大や収益向上等に貢献するなど正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは高い。

事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費については、フェーズ 1 は計画額が不明で実績額との比較ができずフェーズ 2 は計画を上回ったため、効率性は中程度である。

中小企業支援は事後評価時点においても引き続きモンゴルの開発政策の一つであり、同センターの体制、技術、財務状況はいずれも問題なく、持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

¹ 本報告書において「本事業」とは今回事後評価対象のフェーズ 1、フェーズ 2 を指すこととし、2 フェーズを 1 事業として評価した。なお、フェーズ 2 完了後、フェーズ 3 及びフェーズ 4 が実施されている（詳細は 1.1 協力の背景を参照）。

² モンゴル・日本両国の相互理解促進を深める目的で、日本祭り、ひな祭り、書道・茶道・日本料理体験、日本留学フェアなどが実施されている。

1. 事業の概要



事業位置図



モンゴル日本人材開発センター

1.1 協力の背景

モンゴルは、1990年の民主化と同時に市場経済システムを導入し、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た。日本は、モンゴルの市場経済化を支援するため、経済政策や産業政策、税制改革など、政策面の協力を進めた。他方、市場経済化への移行のなかで、実体経済を支える民間の人材の育成も急務となっていた。

こうしたなか、日本では、市場経済化を促進させる実務人材を育成するとともに、「日本の顔の見える協力」を実現させる拠点として「日本人材開発センター」³をアジアや旧ソ連の市場経済移行国を対象として設立する構想があった。

モンゴルにおいても、市場経済化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的とした「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「フェーズ1」という。）が2002年1月より開始された。2002年3月には無償資金協力により「モンゴル日本人材開発センター」（Mongolia-Japan Center for Human Resources Development、以下、「MOJC」という。）の施設がモンゴル国立総合大学（National University of Mongolia、以下、「NUM」という。）敷地内に竣工し、本格的に活動が開始された。

フェーズ1の5年間の協力は、ビジネス人材育成事業、日本語教育事業、相互理解促進事業の3分野とも大きな成果を上げ、MOJCは同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るようになった。さらにより自立した組織としての運営体制を確立することを目指し、2007年1月より「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）」（以下、「フェーズ2」という。）が5年間実施された。

なお、フェーズ2実施後は、モンゴルの産業構造の高度化及び多角化が進んできたことから、これに対応できるビジネス人材の育成が必要となり、「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」（2012年1月～2015年4月。以下、「フェーズ3」

³ 通称「日本センター」。事後評価時点において、東南アジア地域（カンボジア、ベトナム（ハノイ、ホーチミン）、ミャンマー、ラオス）、東・中央アジア地域（モンゴル、ウズベキスタン、キルギス、カザフスタン）、ウクライナの9カ国に10センターが設置されている。

という。)が実施された⁴。フェーズ3終了後は、日本センターには引き続き経営に必要な知識・ノウハウの提供が期待されるとともに、日本・モンゴル両国間のビジネス人材交流のニーズが高まってきたことから、「モンゴル・日本人材開発センター ビジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」(2015年4月～2020年4月。以下、「フェーズ4」という。)が実施中である。

1.2 協力の概要

| | |
|--------------|---|
| 上位目標 | <p>【フェーズ1】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. モンゴルの市場経済化が加速する。 2. 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>【フェーズ2】</p> <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. モンゴルおよび日本両国の相互理解が促進される。 |
| プロジェクト目標 | <p>【フェーズ1】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MOJCが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。 2. 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。 <p>【フェーズ2】</p> <p>「モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成」および「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> |
| 成果 | <p>【フェーズ1】</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. MOJCが効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して開かれたものとなる 2. 市場経済化に資する実践的な知識や技術を提供するビジネスコースが継続的に実施される。また、ビジネスコース実施が徐々に現地化される 3. 一般市民、民間・公共セクターの専門家、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。 4. 日本の経済、社会、文化に関する出版物や視聴覚教材が提供される。またMOJCが二国間交流の場として広く活用される <p>【フェーズ2】</p> <ol style="list-style-type: none"> 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数が増加する 3. 日本語教師のニーズに合致し、またモンゴル社会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 |
| 日本側の協力金額 | 【フェーズ1】513百万円 【フェーズ2】594百万円 |
| 事業期間 | 【フェーズ1】2002年1月～2007年1月 【フェーズ2】2007年1月～2012年1月 |
| 実施機関 | 【フェーズ1】教育省、モンゴル国立総合大学(NUM) 【フェーズ2】教育・文化・科学省、モンゴル国立総合大学(NUM) |
| その他相手国協力機関など | なし |
| 我が国協力機関 | 独立行政法人国際交流基金(日本語コース) |
| 関連事業 | 【無償資金協力】 「日本・モンゴル人材協力センター設立計画」(2000年E/N締結) |

⁴ 日本語コースについて、フェーズ1、フェーズ2は、国際交流基金の協力を受け、JICA技術協力プロジェクトで支援していた。フェーズ3より国際交流基金が主体となって支援している。

| | |
|--|---|
| | <p>【技術協力プロジェクト】</p> <p>「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」(2012年～2015年)</p> <p>「モンゴル日本人材開発センター ビジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」(2015年～2020年)</p> <p>【有償資金協力】</p> <p>「中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業」(2006年 L/A 調印)</p> <p>「中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業 (II)」(2010年 L/A 調印)</p> |
|--|---|

1.3 終了時評価の概要

1.3.1 終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

フェーズ2の終了時評価では、プロジェクト目標につながる4つの成果のすべての達成状況より、「プロジェクト目標は達成される見込みである」と判断された。また、プロジェクト目標の指標であるMOJCの認知度、オーナーシップの促進、財務的自立、ネットワーキングの達成状況からも、プロジェクト目標は達成される見込みであると判断された。

1.3.2 終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクト含む）

フェーズ2終了時評価には上位目標の達成見込みは記載されていないが、フェーズ2のインパクトは「非常に高い」とされている。とくに修了生ネットワークであるカイゼン協会のようにMOJCの事業の参加者が自ら行動を起こし、MOJCの活動をさらに広く知らしめ、定着させることにより、強いインパクトを与えているとしている。

1.3.3 終了時評価時の提言内容

センターの運営管理に関しては、2011年に移行した共同所長体制の強化、国際交流基金との協働体制の構築等が提言されている。

ビジネスコースに関しては、現地講師育成状況に係る評価、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・プランの策定が提言されており、なかでも、中小企業庁、カイゼン協会、NUM 経済学部、特にNUMのビジネス・コンサルティング・センターとのさらなる連携、ツーステップ・ローン事業とのさらなる連携、ビジネスコースやビジネス・サービスに関するニーズ調査を実施することが推奨されている。

さらに日本語・相互理解促進事業に関しては、フェーズ3より国際交流基金が主管となることから、日本語・相互理解促進事業の活動の見直しと拡充を、国際交流基金の専門家と協働して取り組むことが提言されている。

2.調査の概要

2.1 外部評価者

藤田 伸子 （一般財団法人 国際開発機構）

2.2 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2016年1月～2017年3月

現地調査：2016年4月13日～4月27日、2016年8月31日～9月10日

2.3 調査方法

前述のとおり、本評価では今回評価対象であるフェーズ1、フェーズ2を一体的に1事業として評価した。フェーズ1とフェーズ2の成果は、表現は異なるが目指したことはほぼ同じであると考えられることから、両フェーズの指標を整理した上で、同様の指標で連続性のあるものはそのように把握し、フェーズ1の実績を踏まえたフェーズ2の完了時の成果を確認した。プロジェクト目標についても、フェーズ1のプロジェクト目標では人材の育成と相互理解の促進を、フェーズ2ではそれらを促進する機能の強化を目指しているため一続きの目標とみなし、フェーズ2のプロジェクト目標が達成されたかどうかをプロジェクト目標達成の判断の基準とした。

3. 評価結果（レーティング：A⁵）

3.1 妥当性（レーティング：③⁶）

3.1.1 開発政策との整合性

事前評価時点の主要開発戦略としては「政府行動計画」（2000年～2004年、2004年～2008年）、「人間の安全保障のためのグッドガバナンス」⁷（2001年）があった。これらの政策において、マクロ経済の安定と市場経済化の促進、民間部門主導の経済成長は重要課題とされている。フェーズ2完了時の開発戦略である「ミレニアム開発目標に基づく包括的国家開発戦略」（2008年～2021年）では、民間部門主導の経済成長を通じた貧困削減の重要性が強調されている。「政府行動計画」（2008年～2012年）でも、産業育成及び雇用環境整備が重点分野として挙げられている。

本事業は市場経済化を担う人材の育成をプロジェクト目標の一つとしており、フェーズ1の事前評価時からフェーズ2完了時までを通じてモンゴルの開発政策との整合性は高かった。

3.1.2 開発ニーズとの整合性

フェーズ1開始当時のモンゴルでは、市場経済化にともない多くの中小企業が出現しており、モンゴル国内ではフェーズ1事前評価時点で32,211社の登録企業のうち84%が10人以下の企業であった。これらの中には経営ノウハウが十分でない企業も多く、実践的な経営スキルを学び、企業を成長させたいと願う中小企業経営者は多かった⁸。2011年末の時点においても登録企業数48,086社中、従業員9人以下が38,797社と80.7%を占めた⁹。

⁵ A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

⁶ ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

⁷ 「政府行動計画」のうち社会経済開発分野の優先課題をまとめた文書。

⁸ フェーズ1事前評価報告書

⁹ 従業員9人以下が38,797社、10～19人が4,363社、20～49人が3,256社、50人以上の企業が1,670社。モ

以上より、本事業はフェーズ 1 事前評価時からフェーズ 2 完了時までを通じて市場経済化に対応する中小企業の人材の育成というモンゴルの開発ニーズと整合性があった。

3.1.3 日本の援助政策との整合性

日本は 1991 年以降、モンゴル支援国会合を開催し、対モンゴル支援の国際的枠組み作りを行っていた。1997 年には経済協力総合調査団を派遣し、市場経済移行のための知的支援・人材育成を重点分野の一つとして確認した。日本の対モンゴル国別援助計画(2004 年 11 月)においても、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の一つとして挙げられており、モンゴルの市場経済化に資する人材の育成を目的とした本事業と事前評価時の日本の援助政策との整合性は高い。

また、1998 年のバガバンディ大統領来日の際に、21 世紀に向けての両国関係の基礎となる「友好と協力に関する共同声明」が発表され、経済面ばかりでなく中長期的な視点でさまざまな分野での協力の発展を目指すこと、さらに人材育成面では留学生や研修生の受入れを増やすことも合意された¹⁰。2003 年のバガバンディ大統領と小泉首相(当時)との共同声明でも、同方針をさらに強化することが確認されている。両国の相互理解促進に寄与することを目的としている本事業は、当時の日本の外交方針とも整合性があった。

以上より、本事業の実施はモンゴルの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。

3.2 有効性・インパクト¹¹ (レーティング : ③)

3.2.1 有効性

3.2.1.1 プロジェクト目標達成度

前述のように、プロジェクト目標については、フェーズ 1 では人材の育成と相互理解の促進、フェーズ 2 ではそれらを促進する機能の強化を目指しているため一続きの目標とみなし、フェーズ 2 のプロジェクト目標が達成されたかどうかをプロジェクト目標達成の判断の基準とした。フェーズ 1 の成果指標についてはフェーズ 1、フェーズ 2 完了時それぞれで推移を確認し、適宜評価判断に活用した。

フェーズ 2 のプロジェクト目標は、<「モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成」および「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。>である。

プロジェクト目標には 4 項目に分けた 10 の指標が設定されており、財務的自立発展性の指標を除いて目標値はいずれも設定されていなかった。これら 10 の指標のほか、補完指標として参加者数(成果指標から移動)を用いた。各指標とその実績は表 1 のとおりである。

ンゴル統計局 <http://bic.iwlearn.org/en/documents-1/mongolian-statistical-yearbook-2011-mgl-and-english>

¹⁰ 1998 年当時のモンゴルから日本への留学生は年間約 100 人。

¹¹ 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

表1 プロジェクト目標の達成状況

| 指標 | 実績 |
|--|--|
| 1 認知度の向上 | |
| 1-1. 来館者数、MOJC におけるすべての活動の参加者数 ¹² | <ul style="list-style-type: none"> 来館者数： <ul style="list-style-type: none"> 2002 年度～2006 年度の 5 年間：560,406 名 2007 年度～2011 年度の 5 年間：826,790 名 計 1,387,196 名 ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の参加者数： <ul style="list-style-type: none"> 2002 年度～2006 年度の 5 年間：34,522 名 2007 年度～2011 年度の 5 年間：96,187 名 計 130,709 名¹³ (詳細は表 4 を参照) |
| 1-2. 来館者及び活動の参加者の満足度 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスコース：日本人講師に対する満足度 72%、現地講師に対する満足度 62% (フェーズ 2)。※フェーズ 1 はデータなし。 日本語コース：85% (フェーズ 2)。※フェーズ 1 はデータなし。 相互理解事業：イベントにより 81%～100% (データは 2010 年度のみ) |
| 1-3. ウランバートル以外の地域からの受講者の割合 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスコースでは、カイゼン協会の協力のもと 2003 年～2011 年に計 21 回の地方セミナーが実施され、計 577 人が参加した (同期間のビジネスコース参加者の 6.1%)¹⁴。 日本語コース、相互理解促進事業 (漢字、書道体験、日本の歌等) をオルホン県、ウブルハンガイ県で実施した。2010 年度～2011 年度で計 218 人が参加した。 |
| 2 オーナーシップの推進¹⁵ | |
| 2-1. 全コース時間に占める現地講師による講義の割合 | <ul style="list-style-type: none"> ビジネスコース：フェーズ 2 完了時点で、ビジネスコース全体では 13.0% であるが、通常コース (中小企業診断・指導)¹⁶は 20.5%。フェーズ 1 の実績データはないが、フェーズ 1 の企業家支援セミナー及び若手オーナーのためのビジネス実践セミナーは、現地講師 100%で実施された。 日本語コース：2002 年～2009 年はデータなし。2011 年度末時点で、全講義時間のうち 95%を現地講師 (現地在住の日本人講師を含む) が担当している。 |
| 2-2. 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 | <ul style="list-style-type: none"> フェーズ 2 でマネージャー制度が整備され、完了時には 2 名の統括主任と各課への主任が配置された。 |
| 2-3. 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 | <ul style="list-style-type: none"> スタッフの人数は、フェーズ 1 完了時には 13 名で、定型的な業務はこなせるようになっていた。フェーズ 2 完了時には 20 名に増加し、コース運営をビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業とも、現地スタッフで計画・運営できるようになった。 各人の目標設定制度が導入されモチベーションが向上した。 |

¹² 参加者実績の年度は 4 月～3 月。他方、フェーズ 1 の期間は 2002 年 1 月～2007 年 1 月、フェーズ 2 の期間は 2007 年 1 月～2012 年 1 月のため、各フェーズの参加者数合計とは若干の差異が生じる。

¹³ JICA 及び MOJC 提供資料

¹⁴ JICA 提供資料。内訳はフェーズ 1：9 回、290 人、フェーズ 2：12 回、287 人。

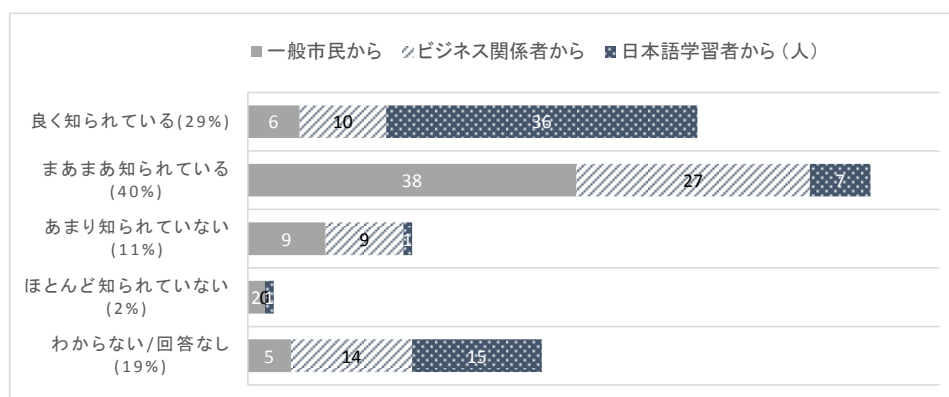
¹⁵ このほか「MOJC のプログラム・アドバイザーに任命された NUM 教官の人数」という指標があったが、プログラム・アドバイザーは必要性がなく任命されないことになったため、指標として採用しなかった。

¹⁶ 「通常コース (中小企業診断・指導)」は、中小企業の経営者や管理職を対象に、日本的経営、生産管理、品質管理、財務管理、労務管理、マーケティングなどを 6 カ月間にわたり集中的に講義する実践重視のコース。通常コースの受講者は製造業とサービス業がほぼ半々であることから、2004 年度からは製造業だけでなくサービス業も対象とし、店舗管理も加わった。このほか、講師が工場や店舗など企業の現場に向いて指導を行う「中小企業育成診断指導」が 2008 年度より実施されたほか、フェーズ 2 では「特別コース」として、上記各テーマの入門編のセミナーや、通常コース修了生を対象とした上級編である「専門コース」などが実施された (表 2 参照)。「コース」は毎年定期的に行われている定番の研修、「セミナー」は、期間は様々だが多くは単発で短期間に行なわれている研修を呼称している。

| | |
|---|---|
| 3 財務的自立発展性 | |
| 3-1. 運営経費の支出に対する MOJC の収入の割合 (フェーズ 2 のみ目標値有り : 40%以上) | 【フェーズ 1 初年度】 7.2% (2002 年度) 【フェーズ 1 完了時】 27.0% (2006 年度) 【フェーズ 2 完了時】 56.5% (2011 年度) |
| 4 ネットワーク | |
| 4-1. 関連機関との連携による活動件数 | ・件数のデータはないが、フェーズ 2 では、ビジネスコース実施に関し、EBRD (欧州復興開発銀行)、UNDP、JETRO など様々な機関との連携を行った。日本語コースでも、ウランバートル市教育局やナショナルラジオテレビ局などと連携したセミナーの開催 ¹⁷ や日本語コースの提供を行った。相互理解事業でも、日本学生支援機構と協力した留学説明会等を開催している。 |
| 4-2. 日本留学帰国メンバーとの連携による活動件数 | ・件数のデータはないが、フェーズ 2 では、留学フェア、就職フェアの際にモンゴル日本留学生協会から会員の派遣を得て体験談を語ってもらったり、会員に MOJC のセミナー情報を送ったりしている。 |

項目 1 の「認知度の向上」では、2 フェーズを通し 3 事業の参加者の合計が 13 万人に達した。来館者数も 138 万人を超え、認知度はかなり高まったとみられる。今回事後評価で実施した受益者調査¹⁸の認知度調査でも、MOJC が一般市民・ビジネス関係者・日本語学習者から知られているとの回答は約 7 割に上る (図 1)。

図 1 MOJC の認知度



出所：受益者調査結果

3 事業の参加者数は、フェーズ 1、フェーズ 2 それぞれの期間の合計でビジネスコースが 2,598 人 (フェーズ 1)、6,891 人 (フェーズ 2)、日本語コースが 5,731 人 (フェーズ 1)、8,948 人 (フェーズ 2)、相互理解促進事業が 26,193 人 (フェーズ 1)、80,348 人 (フェーズ 2)、

¹⁷ 「テレビ日本語講座『わくわく日本語会話』における教授法と授業での活用法」セミナー (2009 年)

¹⁸ フェーズ 1、フェーズ 2 におけるビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業の参加者を対象とした受益者調査を実施した。実施期間は 2016 年 4 月～9 月。実施方法は、セミナー等での調査票配布・対面でのヒアリング (回答者数 34 名)、質問票のメール送付 (回答者数 22 名)、ウェブアンケート (ビジネスコースのうちフェーズ 1、フェーズ 2 の通常コース参加者対象の全数調査。回答者数 4 名) であった。回答者総数は 60 名で、内訳はビジネスコース 22 名、日本語コース 18 名、相互理解促進事業 20 名である。性別はビジネスコースが男性 45% (10 名)、女性 55% (12 名)、日本語コースは女性 100% (18 名)、相互理解促進事業は回答に記載が無く不明であった。参加者の出身地は、ウランバートル市及びダルハン市。

来館者総数も 560,406 人（フェーズ 1）、826,790 人（フェーズ 2）と、いずれもフェーズ 2 で大幅に増加している（詳細は表 4 参照）。フェーズ 2 では活動自体が増加しており（表 2 参照）、さらに、過去の参加者からの評判が良いことが参加者の増加に繋がったと考えられる。ビジネスコースに参加した経営者が自社の幹部や管理職に参加させるケースも多かった¹⁹。受益者調査では、MOJC のビジネスコースに参加した理由について、「職場で勧められて」、あるいは「知り合いから紹介されて」と回答した人が合わせて 55%と半数を超えている。「他の人に勧めるか」という質問には、18%が「勧める」、82%が「既に勧めた」と回答している。その理由としては、日本的経営を学べることや、講師・カリキュラム・教材の良さ等が挙げられている。

項目 2 の「オーナーシップの推進」では、フェーズ 1 完了時には MOJC の現地スタッフは 13 名で、既にコース運営等の定型的な業務はこなせるようになっていたが、フェーズ 2 完了時には 20 名となり、ビジネスコース・日本語コース・相互理解促進事業とも、現地スタッフで計画・運営できるようになった。フェーズ 2 ではマネジャー制度が整備され、フェーズ 2 完了時には 2 名の統括主任と各課への主任が配置された。2011 年 6 月には、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した。現地講師による講義時間の割合は、ビジネスコースではフェーズ 2 になってから本格的に現地講師の育成が始まり、2011 年度の通常コースでは全講義時間のうち 20.5%を現地講師が担当している。また、フェーズ 2 で現地講師 10 名が育成され、企業の現場指導の活動も日本人講師と合同で実施された。日本語コースでは、2011 年度で全講義時間のうち 95%を現地講師（現地在住の日本人講師を含む）が担当している。

項目 3 の「財務的自立発展性」については、指標となっていた運営経費の支出に対する MOJC の収入の割合を見ると、フェーズ 2 完了時には 56.5%²⁰と、フェーズ 2 の目標値（40%以上）を達成している。また、受講料などの自己収入は、フェーズ 1 完了時（2006 年度）の 5,602 万トゥグルグ（約 566 万円）から、フェーズ 2 完了時（2011 年度）の 2 億 5,792 万トゥグルグ（約 2,476 万円）へと 4.6 倍に増加した²¹。

項目 4 の「ネットワーク」については、フェーズ 2 では EBRD、UNDP、JETRO など様々な機関との連携が行われた。中でも、2006 年～2008 年当時は JBIC が実施していた有償資金協力「中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業（I）、（II）」との連携は、大きなインパクトをもたらした（「3.2.2.3 その他のインパクト」にて後述）。日本語コースでも、ウランバートル市教育局やナショナルラジオテレビ局などと連携したセミナーの開催・日本語コースの提供を行った。相互理解促進事業でも、日本学生支援機構と協力した留学説明会等を開催している。

以上より、フェーズ 2 のプロジェクト目標は達成されたと判断する。

¹⁹ 事後評価時ビジネスコース参加者ヒアリング。

²⁰ ただし、この 56.5%は運営経費に日本人専門家派遣費用を含まずに計算している。運営経費に日本人専門家派遣費用を含めて計算すると、この割合はフェーズ 2 完了時で 6.3%となる。

²¹ 2006 年度は 1 トゥグルグ=0.101 円（2007 年 1 月 JICA 精算レート）、2011 年度は 1 トゥグルグ=0.096 円（2012 年 1 月 JICA 精算レート）で換算。

プロジェクト目標を達成に導いた四つの成果の達成状況を表2に示す。

表2 成果の達成度

| | 成果 | 実績 |
|-------------------------|--|---|
| フェーズ1 成果のフェーズ1, 2完了時の実績 | | |
| 1. | MOJIC が効率的かつ効果的に運営され、一般市民に対して開かれたものとなる。 (指標) ・センターのスタッフ数と能力 ・歳入/歳出のバランス | ・プロジェクト目標の指標「2.オーナーシップの推進」、「3.財務的自立発展性」と一部重複するためプロジェクト目標の達成度指標として整理した。(「表1 プロジェクト目標の達成状況」を参照) |
| 2. | 市場経済化に資する実践的な知識や技術を提供するビジネスコースが継続的に実施される。また、ビジネスコース実施が徐々に現地化される。 (指標) ・ビジネスコース数 | ・ビジネスコースは以下のとおり実施された。 【フェーズ1】 －通常コース：5回 －起業家支援セミナー：5回 －若手オーナーのためのビジネス実践セミナー：2回 －各種短期セミナー15回 －地方セミナー14回 －個別経営相談：30件 【フェーズ2】 －通常コース：5回 －特別コース：32回 －専門コース：8回 －各種短期セミナー：36回 －地方セミナー：10回、遠隔セミナー：3回 －入門セミナー：23回 －個別経営相談：42件 －企業診断指導（モデル企業育成）：22回 －企業内研修：9回 ・コース運営についてはプロジェクト目標で既述。 |
| 3. | 一般市民、民間・公共セクターの専門家、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。 (指標) ・日本語コース数 | ・日本語コースは以下のとおり実施された。 【フェーズ1】 －18コース。主なコースは以下のとおり。 －定期コース（映画で学ぶ日本語、ビジネス日本語） －初級総復習コース －日本語教育実習コース －その他（ラジオ日本語講座、月例日本語実力テストなど） 【フェーズ2】 －39コース。主なコースは以下のとおり。 －定期コース（初級コース、ビジネス日本語、映画や新聞で学ぶ日本語、IT日本語、漢字など） －教師養成・育成コース（日本語教育実習コース、日本語教授法コース、日本語教授法公開講座） －その他（日本語の話し方の短期無料講座、月例日本語実力テストなど） ・コース運営についてはプロジェクト目標で既述。 |
| 4. | 日本の経済、社会、文化に関する出版物や視聴覚教材が提供される。また、MOJIC が二国間交流の場として活用される。 (指標) ・イベント実績数 ・蔵書数 | ・相互理解促進のイベントは以下のとおり開催された。 【フェーズ1】：200回 ²² 【フェーズ2】：232回 ・ライブラリーの蔵書数は2005年で約4,000冊、2011年約18,000冊。 |

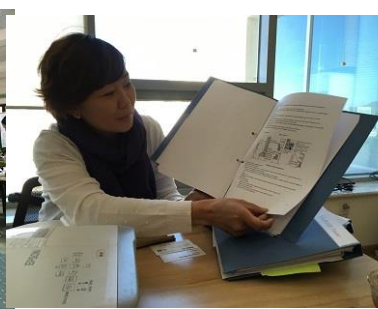
²² 2006年6月まで153回（フェーズ1終了時評価調査報告書）、7月～2007年1月21日まで47回（JICA提供資料）の合計。

| フェーズ2 成果のフェーズ2 完了時の実績 | | |
|-----------------------|---|--|
| 1. | <p>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。</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間運営計画の作成 ・実施状況のモニタリング | <ul style="list-style-type: none"> ・年間運営計画が作成され、実施状況はビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業とも、事業ごとにモニタリングされ、その結果は次のコースに反映されている。また、2007年より年次報告書（モンゴル語・日本語）が毎年作成されている。 |
| 2. | <p>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なわれるとともに、コースにおける現地講師の数が増加する。</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・コース計画の作成と実施、モニタリング ・認定及び研修を受けた現地講師数 | <ul style="list-style-type: none"> ・ビジネスコースの計画/実施/モニタリングは上記「フェーズ2 成果のフェーズ2 完了時の実績1.」のとおり。 ・ビジネスコースの現地講師育成については、「プロジェクト目標の項目2」のとおり。 |
| 3. | <p>日本語教師のニーズに合致し、また、モンゴル社会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。</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間計画の策定と実施、モニタリング ・現地スタッフによる企画/実施の日本語コース数 | <ul style="list-style-type: none"> ・日本語コースの計画/実施/モニタリングは「フェーズ2 成果のフェーズ2 完了時の実績1.」のとおり。 ・活動のほとんどが現地スタッフ/講師により企画・実施されている。 |
| 4. | <p>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。</p> <p>(主な指標)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・年間計画の策定と実施 ・現地スタッフにより企画・実施された活動数 | <ul style="list-style-type: none"> ・相互理解促進活動の計画/実施/モニタリングは「フェーズ2 成果のフェーズ2 完了時の実績1.」のとおり。 ・相互理解促進事業は主にローカルスタッフによって企画され、日本人専門家の支援により実施された。 |

出所：フェーズ1、フェーズ2 終了時評価報告書、JICA 提供資料、MOJC 提供資料



賑やかなロビー（日本語能力試験の受付中）。



教材は手に置き時々見ていると語るビジネスコース修了生も多い。



コース受講後、ツーステップ・ローンを利用しミシンを日本製に入れ替えた縫製会社。空調や照明も世界標準に整えた。

3.2.2 インパクト

3.2.2.1 上位目標達成度

フェーズ1の上位目標1「モンゴルの市場経済化が加速する」はプロジェクト目標からやや乖離があるため、フェーズ2の上位目標1「モンゴル国の市場経済化に資する人材開発が促進される。」を評価判断の基準とした。フェーズ1の上位目標2「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。」についてはフェーズ2の上位目標2「モンゴル国及び日本両国の相互理解が促進される。」とほぼ同じであるためフェーズ2の上位目標を基準とした。

上位目標1「市場経済化に資する人材開発の促進」について見てみると、2015年度までにビジネスコースの参加者は15,000人を超えている²³。受講者が経営・所属する企業の多くでは、コースで得られた知識スキルを活用し、事業の拡大や経営の改善が行われたことが確認されている（表3）。

一事例として、あるガラス製品製造会社では、経営者が、通常コースを受講後、多くの従業員をMOJCのビジネスコースに参加させた。さらに企業診断指導のモデル企業となり、製造工程などの様々な見直しを行うとともに品質向上を目指し、建設・都市開発省の協力を得て日本の「ガラス施工技能士資格」に相当する社内検定制度を設け、2010年には1級から4級までのテキストも作成した。このため、従業員の目標も明確になり、入社1年以内の新人の離職率は7割から2割に減少した。同検定制度は同業他社でも採用されており、モンゴル全土の資格制度とする構想もある²⁴。その後、この経営者はMOJCビジネスコースの講師も務めるようになり、製造業コースのうち1日は同社の工場で講義・見学が行われている。

このように自社の経営改善にとどまらず、業界全体の質の向上やモンゴルのビジネス全体の発展に貢献している人が多いことがMOJC修了生の特徴であり、安全な野菜の生産を広めようとモデルファームとなることを目指す農場経営者や、美容師協会の活動を通じてモンゴルの美容業レベル全体の向上を目指す美容師など、今後様々な分野でMOJCビジネスコース受講の成果をモンゴルの民間セクターに広めていくことが期待される。

両国の相互理解の促進に関しては、受益者調査の結果によると、今回調査対象のビジネスコース受講者の全員が「日本企業の経営の仕方への理解が深まった」と回答している。日本や日本人に対する理解の変化を問う質問には、ビジネスコース受講者の91%、日本語コース受講者の75%が「非常に深まった」、あるいは「深まった」と回答している。また、相互理解促進事業参加者の回答者全員が「MOJCはモンゴルと日本の友好促進に役立っている」と回答している。

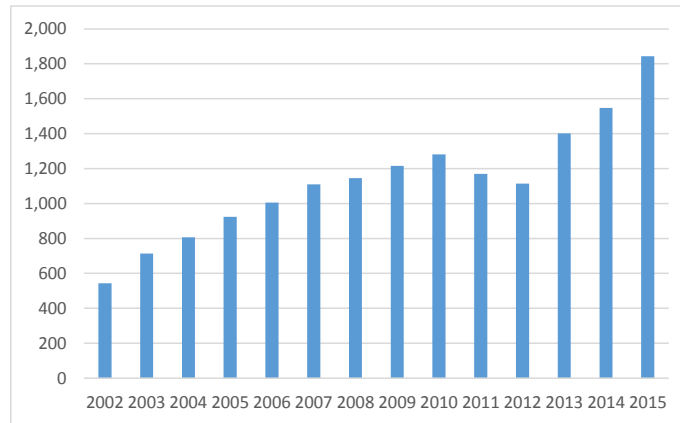
MOJCのこれまでの活動の積み重ねにより来館者は2016年4月に200万人を超えた。モンゴルから日本への留学生の数も2002年度の544名から2015年度の1,843名と3.4倍に増加している（図2）。これにはMOJCにおける留学フェアや日本の大学に関する様々な情報提供も奏功していると考えられる。

以上より、上位目標は達成されたと判断する。

²³ 2016年2月現在、モンゴルの登録企業数68,425社中、従業員49人未満の中小企業は66,015社（出所：Mongolian Statistical Information Service <http://www.1212.mn/statHtml/statHtml.do>）。

²⁴ 建設・都市開発省 建設開発センターヒアリング

図2 モンゴルから日本への留学生数（人）²⁵



出所：独立行政法人日本学生支援機構(JASSO)

表3 上位目標の達成度

| 上位目標 | |
|---|---|
| 1.モンゴル国の市場経済化に資する人材開発が促進される。 2.モンゴル国及び日本両国の相互理解が促進される。 | |
| 指標 | 実績 |
| 1) MOJC を認知している民間企業数、日本語教育機関数 | <ul style="list-style-type: none"> ・2015年度までのビジネスコースの参加者は15,000人以上。また、モンゴル商工会議所によるMOJC活動案内の広報を通じて、さらに多くの民間企業がMOJCを認知しているとみられる。 ・モンゴル国内の日本語教育機関は59機関ある²⁶が、そのすべてが日本語能力試験・留学生試験・大使館主催スピーチコンテスト、日本語教師会²⁷の支援などのMOJCの業務を通じ、MOJCを認知している。 |
| 2) 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 | <ul style="list-style-type: none"> ・2015年の通常コース修了生70名への電話インタビュー結果によれば、受講後、「会社の収益が向上した」と回答した人が98%、「コースで得た知見が会社の業容拡大につながった」と回答した人が94%、雇用の拡大につながったとの回答が68%、起業につながった人が73%と高い効果が確認されている。 ・今回事後調査で実施した受益者調査（回答22名）ではビジネスコースを受講した全員が業務に良い効果があったと回答している（「非常に良い効果」65%、「良い効果」35%）。所属先企業等への具体的効果としては、「職場の業務方法が改善された」（91%）、「経費が節減できた」（41%）となっている。 |
| 3) 日本企業との事業を始めた企業数 | <ul style="list-style-type: none"> ・統計データはない。 ・通常コースの2期生が2015年にモンゴル製品の日本への輸出の拠点となるオフィスを東京に立ち上げ、モンゴルからのドッグフードなどの輸出可能性を調査中で、商談も始まっている。これに合わせて通常コース4期生が日本へのドッグフード輸出のための新工場を2016年に建設した。既に日本での展示会への出品が行われ、これにはMOJCが手続き面やプロモ |

²⁵ 日本の大学、大学院、短期大学、高等専門学校、専修学校（専門課程）、日本の大学に入学するための準備教育課程を設置する教育施設及び日本語教育機関における外国人留学生の在籍状況（平成27年5月1日現在）

²⁶ 2012年「海外日本語教育機関調査」（国際交流基金）

²⁷ 1998年の設立で、初中等高等の日本語教育に携わる教師約100人がメンバーとなっている。教師会の主催する日本語教育研究会の月例会や、初中等の先生が月2回集まる勉強会などを、MOJC講師/スタッフの協力のもと、MOJCで開催している。

| | |
|---------------------------------------|---|
| | ーションなどで協力している。このほか、岩塩やカシミヤ靴下の輸出、浄水設備の輸入などが交渉段階にある ²⁸ 。 ・受益者調査回答者 22 名のうち 6 名が日本とのビジネスを開始または拡大したと回答している。 |
| 4) 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 | ・2008 年の修了者を対象としたアンケートによると、教師対象コースでは 82%、ビジネス日本語コースでは 53%が日本語を使用していると回答した。 ・日本語能力検定に合格した過去の受講者数はデータなし。 |
| 5) 日本語教師になった受講者数 | ・累積のデータはないが、2008 年時点では「日本語教授法演習コース」および「日本語教育実習コース」の修了生延べ 111 名のうち、約 70%が教師を続けている ²⁹ 。 ・2012 年～2015 年の日本語教育講座受講者（44 名。うち現役教師は 26 名、非教師は 18 名。）の非教師 18 名から新たに 7 名が日本語講師となった ³⁰ 。 |
| 6) 日本へのモンゴル人留学生数 | 留学生の数は 2002 年の 544 名から 2015 年の 1,843 名と 3.4 倍に増加している（図 2 参照）。 |

3.2.2.2 成果・プロジェクト目標の発現状況（プロジェクト完了時から事後評価時）

フェーズ 2 完了後、2012 年度～2015 年度までの 4 年間に実施されたビジネスコースの種類と数を見ると、通常コースは 4 回（年 1 回）、特別コースは 22 回、専門コースは 9 回の開催でフェーズ 2 とほぼ同じペースである。地方セミナーは 2012 年の 1 回のみで開催であった。フェーズ 2 から始まった企業診断指導（モデル企業育成）は 17 回、2011 年から始まった企業内研修は 50 回開催された。

ビジネスコース参加者をみると、フェーズ 2 完了以降 2015 年度までの 4 年間の参加者は 6,106 人に達しており、年間平均すると 1,526 人でフェーズ 2 の平均 1,378 人を上回っている。通常コースの応募者は、2011 年度～2012 年度は 1.4～1.5 倍であったが、2013 年度～2015 年度は経済不況の影響もあり、1.1～1.2 倍で推移した。これが 2016 年度にはコースの再編、時間帯の変更、単一科目の受講を可能にするなど様々な工夫で受講しやすくしたことから 1.7 倍に上昇した。ビジネス関連の研修機関は、モンゴルでも近年民間企業が参入してきたが、実際に工場まで出向いて実践的な指導をする機関は他にはない。

日本語コースの実施については、2012 年 4 月より国際交流基金が実施主体となり、2013 年度からはすべての日本語コースを日本語教育スタンダード³¹に準拠して実施するようになった。学習者のレベルに応じた総合日本語 6 レベル、日本語教師育成のための日本語教育講座のほか、サバイバルジャパニーズなど、入門から教師レベルまで多彩なコースが提供されている。MOJC は日本語教育スタンダードによる日本語教育を提供しているモンゴル

²⁸ カイゼン協会ヒアリング

²⁹ フェーズ 2 中間評価調査報告書

³⁰ 国際交流基金の日本語教育専門家によると約 4 割は高い数字とのことである（同様の比較はできないので参考であるが、日本において日本語教育を受講後日本語教師になる人は約 2 割）。

³¹ 言語によるコミュニケーションを通じて相互理解を深めていくためには、課題遂行能力（言語を使って具体的な課題を達成する能力）および異文化理解能力（お互いの文化を理解し尊重する能力）の二つが必要という考え方のもと、これらの能力の育成を目指すため、日本語の教え方、学び方、学習成果の評価のし方を考えるためのツール（国際交流基金ウェブサイト）。

で唯一の機関であり、モンゴル全体の日本語教育をリードし支援する組織として他の日本語教育機関から頼りにされる存在となっている。

相互理解促進事業も継続的に行われ、フェーズ2完了後、2012年度～2015年度で市民講座、定期映画会、モンゴル・日本の作家の作品紹介など、4年間で158回のイベントが開催されている。2015年度はNUM図書情報ビルの建設工事によりイベント参加者数が減少したものの、完成に伴い回復することが期待されている³²。

フェーズ1、2の参加者数、および2012年度～2015年度までの4年間の参加者を表4に示した。

表4 活動参加者数

| 年度 ¹ | フェーズ1 | | | | | 合計 |
|--------------------------|--------|--------|---------|---------|---------|---------|
| | 2002 | 2003 | 2004 | 2005 | 2006 | |
| 1. ビジネスコース | 280 | 573 | 452 | 643 | 650 | 2,598 |
| うち、通常コース | 31 | 28 | 49 | 63 | 58 | 229 |
| 2. 日本語コース | 163 | 930 | 191 | 1,640 | 2,807 | 5,731 |
| 3. 相互理解促進事業 ² | 2,984 | 6,240 | 3,922 | 7,063 | 5,984 | 26,193 |
| 1~3. 合計 | 3,427 | 7,743 | 4,565 | 9,346 | 9,441 | 34,522 |
| 4. 来館者数 | 34,440 | 87,919 | 122,609 | 146,659 | 168,779 | 560,406 |

| 年度 | フェーズ2 | | | | | 合計 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|---------|---------|
| | 2007 | 2008 | 2009 | 2010 | 2011 | |
| 1. ビジネスコース | 1,588 | 963 | 1,733 | 1,285 | 1,322 | 6,891 |
| うち、通常コース | 56 | 50 | 62 | 47 | 57 | 272 |
| 2. 日本語コース | 2,390 | 1,591 | 2,009 | 1,807 | 1,151 | 8,948 |
| 3. 相互理解促進事業 | 7,243 | 4,067 | 19,270 | 16,967 | 32,801 | 80,348 |
| 1~3. 合計 | 11,221 | 6,621 | 23,012 | 20,059 | 35,274 | 96,187 |
| 4. 来館者数 | 182,001 | 164,255 | 135,719 | 173,737 | 171,078 | 826,790 |

| 年度 | フェーズ3 | | | フェーズ4 | 2012～2015 | 2002～2015 |
|-------------|---------|---------|---------|---------|-----------|-----------|
| | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 | 小計 | 累計 |
| 1. ビジネスコース | 1,430 | 924 | 1,532 | 2,220 | 6,106 | 15,595 |
| うち、通常コース | 54 | 53 | 45 | 49 | 201 | 702 |
| 2. 日本語コース | 2,340 | 3,149 | 3,356 | 4,180 | 13,025 | 27,704 |
| 3. 相互理解促進事業 | 17,708 | 16,676 | 21,345 | 14,537 | 70,266 | 176,807 |
| 1~3. 合計 | 21,478 | 20,749 | 26,233 | 8,716 | 77,176 | 207,885 |
| 4. 来館者数 | 168,593 | 180,899 | 148,648 | 114,216 | 612,356 | 1,999,552 |

注1：参加者実績の年度は4月～3月。他方、各フェーズは1月開始、1月終了のため、各フェーズの参加者数合計とは若干の差異が生じる。

注2：相互理解促進事業にはルームレンタル利用者を含む。

出所：JICA 提供資料。

³² 日本センターの建物（2階建）はこれまでウランバートルの目抜き通りに面していたが、2014年より前面道路とセンターの間（これまで日本センターのロータリーとして使用されていたスペース）に6階建てのNUM図書情報ビルの建設が進んでいる（完成は2017年の予定）。バス通りからMOJCが見えなくなつたうえ、通りから直接入館することができなくなり利便性の低下が懸念されている。集客などのプラス面での影響については、事後評価時点では未知数である。

3.2.2.3 その他のインパクト

本事業は以下に述べる様々な正の間接的効果を生んでいる。

・修了生のネットワーク

まず特筆すべきはカイゼン協会の誕生とその活動の広がりである。通常コース第2期（2003年）修了生が、研修修了後のそれぞれの現場でのカイゼン³³の取組みを共有し、さらに広めることを意図してカイゼン協会を組織している。協会の運営は会員のボランティアで行われており、現在500社800人がメンバーとなっている。

カイゼン協会独自のビジネスセミナーの開催のほか、同協会の働きかけでJICAとのコストシェアリングによる日本での研修をこれまでの5年間で8回実施し、50人以上が参加した。2014年からは100%参加者負担のツアーも開始し、2015年度までに34人が参加した。MOJICでは通常コースの成績優秀者を対象に日本研修（13年間で52人）を実施しているが、この3倍近い数の参加者が日本研修に参加し、カイゼンを日本の現場で学ぶことができたことになる。同研修参加者へのヒアリングによると、日本で実際のカイゼンを目にしたことで理解が格段に深まったと一様に述べている。

同協会主催のカイゼン、人事管理、マーケティングなどをテーマとした様々なセミナーも会員に好評であり、今後もセンターのビジネスコースを補完する役割を果たすものと考えられる。また、今後、MOJICが日本とモンゴルのビジネス交流の拠点という役割を果たしていくうえでも同協会は貴重なリソースになると思われる。

・有償資金協力「中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業」（(I) 2006年～2011年、(II) 2010年～2015年）との連携による効果

MOJICのビジネスコースはツーステップ・ローンの対象企業にも大きな効果をもたらした。MOJICの通常コースの修了生で同事業による融資を受けた企業は25社に上る³⁴。通常コースでビジネスプランを作成し、ビジネス拡大のための追加的な設備投資や新規事業を実現しようとした際、市中金利の高いモンゴルにあって低利で返済期間の長い融資の存在は貴重であった。融資を受けた企業の13社にヒアリングを行ったが、コースでビジネスプランの作成方法を学んだことで融資の申請が容易になっただけでなく、融資を受けてからのビジネスの展開においても、コースで学んだことは非常に役立ったとのことであった³⁵。

MOJICはツーステップ・ローンの紹介イベントを行ったほか、通常コースに加えてビジネ

³³ 生産現場などで行われる作業の見直しのための活動。生産性の向上や安全性の確保などを目的に、現場の作業者が主体的に改善策を出し合い、課題に取り組む。同様の概念は製造業だけでなくサービス業にも適用される。

³⁴ 2012年までの数字。2013年以降はデータなし。

³⁵ このうち、6社はガラス、テキスタイル、家具などの製造業、5社は乳製品、パン、餃子などの食品加工・小売業で、いずれも工場の増築・設備更新・工程改善にツーステップ・ローンを利用した。また、2社は印刷などのサービス業で、新規店舗開設などに活用した。これらの企業は、ビジネス拡大にともない、品質向上を重視するとともに、生産設備だけでなく空調・照明を改善し労働環境を向上させ、従業員用の食堂・更衣室なども併せて整備し全社的な発展を目指している。従業員を大切にすることはビジネスコースから学んだ最も重要なことの一つと話す修了生は多い（事後評価時ヒアリング）。

スプラン作成支援セミナーを実施した。MOJC の研修の受講により円滑に融資の申請ができるようになり、また、現実的なビジネスプランを提示した企業は返済の確率も高まるなどツーステップ・ローン事業側にもメリットがあった³⁶。

・モンゴルにおける日本語学習者の増加

日本語学習者数は、1998 年のデータでは 2,873 名であったが、2014 年には 8,159 名に増加している³⁷。これには、親日度の高さや日本のアニメへの関心の高まりなど他にも様々な要因はあるが、以下の例のように MOJC の貢献もあったと考えられる。

ダルハン市のオユニー・イレドゥ総合学校では、以前から課外学習で日本語選択ができたが、2013 年に MOJC から出張文化講習で日本語教育専門家と MOJC スタッフが来訪した直後には、日本語を選択する生徒が例年より 40 人ほど増加した。2014 年に経費節減のため日本語選択科目を廃止するという同学校の方針が示されると、同校の日本語教師は MOJC のアドバイスを受けながら教育省に嘆願書を提出した。その結果、日本語教室は廃止を免れ、有料ながら選択科目として残すことができた。事後評価時点では 6 年生から 11 年生まで 145 人が、週 2 回、1 回 2 時間の日本語教育を受けている。2016 年度は MOJC で実施される日本語能力試験に同校から 51 人の生徒が受験するとのことである。

同じダルハン市の私立第 19 番学校では、6 年生が日本語かドイツ語を選択する。以前は交換留学制度のあり教科書もゲーティンスティテュートから無償配布される³⁸ドイツ語が日本語の 2 倍の人気があり、日本語は 7~8 人が選択するのみであったが、2015 年に MOJC の日本語教師巡回指導を実施するとともに、文化日本語講座（茶道、日本料理³⁹、日本のアニメ上映など）を開催し、5 年生に書道を体験してもらった結果、6 年生への進級の際には 20 人が日本語を選択したとのことである。両校の日本語教員にとって、MOJC は、「日本語教育について、分からないことがあると相談することができ、助言してくれる素晴らしいリソース」となっている。

このほか、MOJC はモンゴル日本語教師会と共同でモンゴル語による日本語教材「できる MON」を制作し、事後評価時点において初中等 19 校で使用されている。

本事業の実施により、プロジェクト目標として掲げられた「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 の機能強化は達成された。また、上位目標についても、「モンゴル国の市場経済化に資する人材開発」及び「モンゴル国及び日本両国の相互理解の促進」がなされたことが確認され、計画どおりの効果発現がみられたうえ、その他様々な正のインパクトが確認されたことから、有効性・インパクトは高い。

³⁶ 「ビジネスプランの書き方が分からない」という融資申込者に対し、ツーステップ・ローンプロジェクトオフィスのスタッフでは対応しきれないこともあったという（事後評価時ヒアリング）。

³⁷ 国際交流基金「日本語教育機関調査」。なお、フェーズ 1 開始当時（2002 年）のデータはない。

³⁸ 日本語の教科書は足りないためコピーを配布している。

³⁹ カレーライス、おにぎり、味噌汁などを MOJC のスタッフが校長先生や生徒たちと一緒に料理した。

3.3 効率性（レーティング：②）

3.3.1 投入

表 5 投入一覧

| 投入要素 | 計画 | 実績 |
|--------------------|--|--|
| (1) 専門家派遣 | 【フェーズ 1】 長期：4 名（センター所長、業務調整、ビジネスコース運営、日本語コース運営） 短期専門家：（必要に応じ） 【フェーズ 2】 長期：プロジェクトリーダー（MOJC 所長）、業務調整、日本語教育 短期：ビジネス分野など | 【フェーズ 1】 長期：6 名 短期 32 名 ※のべ人数 【フェーズ 2】 長期：7 名 短期 58 名 ※のべ人数 |
| (2) 研修員受入 | 【フェーズ 1】 本邦研修（必要に応じ受け入れ） 【フェーズ 2】 本邦研修（現地スタッフ及びコース修了生等を対象） | 【フェーズ 1】 本邦研修 22 名 【フェーズ 2】 本邦研修 54 名 |
| (3) 機材供与 | 【フェーズ 1】 研修機材等（必要に応じ） 【フェーズ 2】 パソコンなど | 【フェーズ 1】 コンピュータ、カラーコピー機、ファクス機、書籍など 【フェーズ 2】 パソコン、コピー機、プロジェクター、DVD カメラ、電話機・交換機、液晶テレビ、防犯カメラ、大型無停電電源装置（UPS）など |
| (4) 在外事業強化費（現地活動費） | 【フェーズ 1】 記載なし 【フェーズ 2】 センター運営経費、広告費、消耗品費、テキスト作成費など | 【フェーズ 1】 約 7,325 万円 【フェーズ 2】 約 8,400 万円 |
| 日本側の協力金額合計 | 【フェーズ 1】 記載なし 【フェーズ 2】 490 百万円 | 【フェーズ 1】 513 百万円 【フェーズ 2】 594 百万円 |
| 相手国政府投入額 | 【フェーズ 1】 1. サイト（センター施設の無償提供） 2. MOJC のスタッフ 3. 一般業務費 【フェーズ 2】 1. 施設 2. スタッフ：副所長（カウンターパート）、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 | 【フェーズ 1】 1. 施設：2002 年 3 月に無償資金協力により MOJC 竣工。 2. カウンターパート配置：副所長 3. 運営コスト負担：光熱水料全額 【フェーズ 2】 1. MOJC 2. 副所長 1 名の配置 3. 光熱水料 |

3.3.1.1 投入要素

フェーズ 1 の長期専門家の人数については、交代等のためのべ人数としては増えているが、指導科目ごとに 1 名の計 4 名としては計画どおりであった。

フェーズ 2 の協力金額合計が計画額より 1 億円強増えている。計画時に含まれていなかった活動として以下が考えられる。なお、4)、5) はリーマン・ショック後の補正予算による事業である。

- 1) 「中小企業経営診断・指導」セミナー：40社を対象に4カ月間の企業指導、及び結果のとりまとめを兼ねた2日間のセミナー開催（参加者延べ140名）。2009年10月から2010年3月に実施。業務実施委託契約額は約5,400万。
- 2) コストシェア本邦研修「モンゴル中小企業経営改善」：2009年度8名、2010年度8名、2011年度6名、計22名が参加。
- 3) 留学フェア：内容は日本の大学の紹介と個別相談会。2010年の第1回には5大学が参加、出席者500人。2011年第2回は9大学が参加、出席者512人。
- 4) 経済危機克服のためのセミナー：テーマは「経済危機克服（製造業、非製造業、中小企業庁、商工会議所対象）」、「中小企業の経営課題とその克服」、「省エネ（民間企業、行政機関対象）」、「融資審査能力向上（2回）」。日本人講師9名を派遣し、全9回、15日間。参加者273名。2009年11月～2010年2月に開催。
- 5) 本邦研修「日本的経営視察・体験コース」：20日間の研修にNUM、商工会議所、中小企業庁より3名が参加。2009年11月に実施。

3.3.1.2 事業費

フェーズ1については計画額が不明で実績額との比較ができなかった。フェーズ2については計画を上回った（計画比121%）。上述のとおり事前評価時の計画に含まれていなかった活動があったが、一部を除き投入額など詳細は判明しなかった。

3.3.1.3 事業期間

事業期間は、フェーズ1が2002年1月～2007年1月（5年間）、フェーズ2が2007年1月～2012年1月（5年間）であり、いずれも計画どおりであった。

以上より、本事業は、事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費については、フェーズ1は計画額が不明で実績額との比較ができず、フェーズ2は計画を上回ったため、効率性は中程度である。

3.4 持続性（レーティング：③）

3.4.1 発現した効果の持続に必要な政策・制度

モンゴルの開発政策である「中小企業支援プログラム」（2014年～2016年）は、法環境改善、クラスター式産業発展、研究開発・イノベーションの導入、中小企業の能力向上、資本金融の増加、市場の拡大を六つの重点課題としている。中小企業の能力向上を図る本事業とモンゴルの開発政策は事後評価時点でも整合している。

3.4.2 発現した効果の持続に必要な体制

MOJCは、フェーズ2の2011年6月に日本人所長体制から日本人・モンゴル人共同所長

体制に移行していたが、2012年1月からはモンゴル人単独所長⁴⁰となった。また、技術協力プロジェクトのカウンターパート機関の位置付けである MOJC は、同年4月に NUM 学長令により NUM の独立採算ユニットとなり、スタッフは大学職員となった。2015年11月に定められた定款では、MOJC の目的を「モンゴル・日本両国の社会、経済の発展に貢献し、モンゴルと日本両国の交流をさらに促進すること」と定め、ステータスを「NUM に附属する独立機関」と規定している。

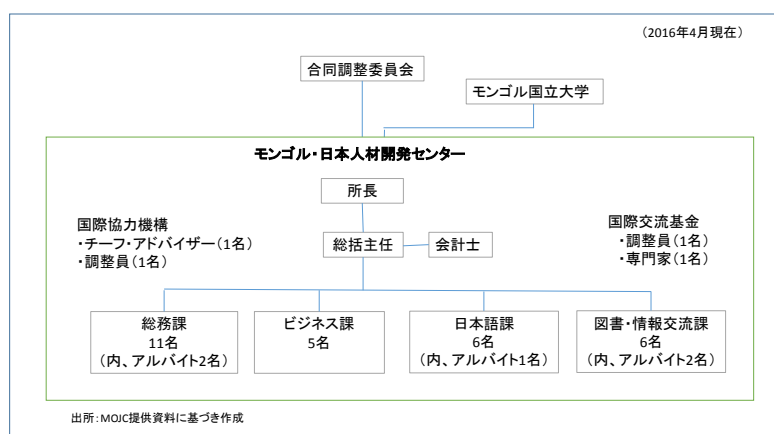
定款により、運営・総務・施設課、ビジネス課、日本語課、図書・情報交流課の4課が設置された(図3参照)。事後評価時の体制は、所長、総括主任、会計士各1名、運営・総務・施設課11名、ビジネス課5名、日本語課6名、図書・情報課6名の計31名(職員26名、アルバイト5名)、他に常駐の日本人専門家が4名<JICA 専門家(チーフアドバイザー、業務調整員)、国際交流基金専門家(日本語専門家、調整員)>の35名体制である。職員の給与はフェーズ1、フェーズ2では副所長と清掃員2名(NUM 負担)を除き JICA 在外事業強化費で負担していたがフェーズ3より MOJC 負担となっている。所長をはじめスタッフ全員が日本語を理解できる。また、組織体制、業務分掌は明確であり、スタッフ交代に際しても業務に支障がないようスムーズな引き継ぎがなされている。

2016年1月には課を横断する三つのチーム(広報、5S⁴¹・カイゼン、財政)が結成され、センター一丸となって業務効率化、収益拡大に取り組んでいる⁴²。

NUM との関係においては、MOJC から大学への講師の派遣や学生インターン受入などにより、MOJC のメリットをアピールする努力が重ねられている。現在実施中のフェーズ4では、合同調整委員会(JCC)は教育・文化・科学・スポーツ省を議長に2015年度より年2回開催され、関係者の円滑な意思疎通が図られている。

以上より、体制面の持続性は高い。

図3 MOJC 組織図



⁴⁰ それまでは JICA 専門家が所長を務めていたが、以後チーフアドバイザーとなった。

⁴¹ 整理、整とん、清潔、清掃、しつけの実践を取り入れた合理化や効率化の手法。

⁴² 1課で25の無駄を失くすことを目標に掲げた「100の無駄をなくそう」という取り組みや、スタッフの発案により、教室の空き時間を利用した新たなコースやイベントの企画などが行われている。

3.4.3 発現した効果の持続に必要な技術

ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の運営に関しては、現地スタッフにより問題なく実施されている。ビジネスコースの企画やコース全体の品質管理については、担当スタッフが交代間もないため現地スタッフのみで対応するにはしばらく時間を要するが、早期に担当できるように育成が図られている。

講師については、ビジネスコースのうち現地講師が担当する時間数の割合が、通常コース⁴³で31%（2015年度）となり、フェーズ2完了時の20.5%から上昇している。なお、MOJCは、日本人講師による講義がMOJCと他の類似機関との差別化をもたらしており、日本人講師と現地講師のベストミックスでコースを提供すべきという方針である⁴⁴。講義可能な現地講師は21名おり、全員がMOJCのビジネスコースを受講していて全科目の講義が可能である。

2016年度には、通常コースが経営者コース、管理職コース、基礎コースの三つに再編された。経営者コースと管理職コースは、日本人講師及び現地講師が分担しての講義（両コースとも経営戦略、人材管理、マーケティング、財務管理の4科目）、基礎コースは100%現地講師の講義による7科目編成（日本的経営、財務管理、マーケティング、経営戦略、人材管理、店舗管理、生産管理）のコースとして実施されている⁴⁵。3コースの合計では、42%が現地講師の講義となる見込みであり、ビジネスコース全体としてフェーズ2完了時より現地講師による講義時間の割合が増加している。

日本語コースについては、2015年度で95%の講義が現地講師によって講義されている。相互理解促進事業については、折り紙、着付けなどについても現地スタッフが教えている。

以上より、技術面の持続性は高い。

3.4.4 発現した効果の持続に必要な財務

MOJCの全収入は、センター自己収入、留保金利息、NUM 拠出金⁴⁶、JICA 在外事業強化費、その他で構成される（表6参照）。

センター自己収入の内訳としては、ビジネスコースや日本語コースの受講料、相互理解促進事業イベント参加料のほか、会議室・ロビー等MOJC施設貸出収入などがある。全支出（運営経費）に対するセンター自己収入と留保金からの支出の割合は、2015年度で60.1%である⁴⁷。

⁴³ 経営戦略、マーケティング、店舗管理、財務管理、生産管理の5科目（2015年度）。

⁴⁴ 日本人講師の講義については、カイゼン、5Sをはじめ、ビジネスプラン作成や社員の育成などの分野で、長年日本の企業に勤めた経験をモンゴルの人々にも伝えようとしている点が特に評価されている。

⁴⁵ このほか専門コース（財務上級、プロジェクトマネジメントなど）は、コースによって現地講師と日本人講師が分担して講義することとなっている。

⁴⁶ NUM 拠出金はセンター光熱費に充てられている。

⁴⁷ ただし、JICA 本部による支出（専門家派遣、研修員受入、機材供与の合計7,725万6千円）を全支出額に含めると、この割合は21.1%となる。

表 6 MOJC の収入・支出実績 (2011 年度～2015 年度)

(単位：千円⁴⁸)

| 年度 | | 2011 | 2012 | 2013 | 2014 | 2015 |
|----|-------------------------|---------|-------------------|----------|----------|----------|
| 収入 | MOJC 自己収入 | 11,773 | 25,820 | 20,983 | 28,345 | 20,532 |
| | (うち、ビジネスコース) | (5,020) | (6,996) | (8,408) | (8,408) | (5,730) |
| | (うち、日本語コース) | (1,375) | (2,646) | (3,533) | (5,265) | (5,337) |
| | (うち、相互理解促進事業) | (469) | (1,795) | (1,347) | (1,731) | (6,520) |
| | (うち、会場貸出など) | (4,910) | (14,382) | (7,696) | (12,941) | (2,945) |
| | 留保金利息 | 3,369 | (「会場貸出など」 に含む) | 5,250 | 6,957 | 7,294 |
| | NUM 拠出金 | 2,231 | 1,543 | NA(光熱費) | 2,092 | NA(光熱費) |
| | JICA 在外事業強化費 | 22,062 | 9,626 | 7,544 | 8,054 | 5,931 |
| | その他 | 978 | 13,519 | 13,062 | 11,735 | 11,165 |
| | 計 | 40,412 | 50,508 | 46,838 | 57,184 | 44,922 |
| 支出 | 計 | 28,533 | 46,219 | 39,796 | 55,942 | 42,860 |
| | (うち、MOJC 自己収入・留保金からの支出) | (3,263) | (21,531) | (19,190) | (34,061) | (25,764) |
| 収支 | | 11,879 | 4,288 | 7,043 | 1,242 | 2,062 |

出所：JICA 提供資料

MOJC においては、今後少なくとも当面の間モンゴル側と日本側が人材や資金を出し合い共同で運営していくという認識の下で、できるだけ運営コストを自己収入で負担することができるようビジネスコースの多角化などによる収入の向上に努めており、全支出に対する自己収入の割合が着実に増加していることは既述のとおりである。

受講料は他の研修機関の相場や応募状況等を勘案しながら毎年設定されている。2015 年度の通常コースの受講料は 60 万トゥグルグ (約 3 万 3,600 円)⁴⁹である。2016 年度はインフレとセンター収入向上のため値上げが検討されたが、コース再編により 5 科目を 4 科目として受講料は据え置かれた。日本語コースについても民業圧迫とにならないようにする配慮から毎年他の語学学校を調査したうえで最も高い受講料が設定されている。

次第に変化する受講者のニーズへの対応とさらなる収入向上を目指して、ビジネスコースの再編、新規の日本語コース (児童向けコースなど) の開設、ビジネスツアーの実施、広報の強化などを進めており、今後もセンター収入の増加が期待できる。

したがって、財務面での持続性は高いといえる。

以上より、本事業は、政策制度、体制、技術、財務状況、いずれも問題なく、本事業によって発現した効果の持続性は高い。

⁴⁸ MOJC 自己収入、留保金利息、NUM 拠出金は現地通貨であるが、表の数字は円換算したもの。なお、四捨五入により合計が合わない場合がある。

⁴⁹ 1 トゥグルグ=0.056 円 (2016 年 3 月 JICA 精算レート (JICA ホームページ))。同種のコースを提供する他社の 1.5 カ月コースが 40 万トゥグルグ、また、別の会社の品質管理 3 日間コースの 15 万トゥグルグ等と比較して安価な設定となっている。

4. 結論及び教訓・提言

4.1 結論

本事業は、モンゴルの市場経済化を支援するため、实体经济を支える民間のビジネス人材を育成すること、及び、モンゴルと日本の相互理解促進に寄与することを目的として実施された。フェーズ 1 においてモンゴル日本人材開発センターが開設され、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の 3 事業が開始された。続くフェーズ 2 では 3 事業の発展と同センターの機能強化を目指した。

本事業は、民間セクターの振興を目指すモンゴルの開発政策と、市場経済化後に設立された数多くの中小企業の経営改善という開発ニーズに応え、また、市場経済移行のための人材育成に重点を置いた事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

2 フェーズ合計でビジネスコース約 9,000 人、日本語コース約 15,000 人が修了、相互理解促進事業に約 107,000 人が参加し、市場経済化に対応する人材育成とモンゴル・日本の相互理解促進のための拠点としての機能強化というプロジェクト目標は達成された。フェーズ 2 完了後も 3 事業は引き続き実施され、2015 年度までの累計でビジネスコース約 16,000 人、日本語コース約 28,000 人が修了、相互理解促進事業に約 176,000 人が参加した。また、ビジネスコース修了生は所属先企業の業容拡大や収益向上等に貢献するなど正のインパクトが発現しており、有効性・インパクトは高い。

事業期間は両フェーズとも計画どおりであったものの、事業費については、フェーズ 1 は計画額が不明で実績額との比較ができずフェーズ 2 は計画を上回ったため、効率性は中程度である。

中小企業支援は事後評価時点においても引き続きモンゴルの開発政策の一つであり、同センターの体制、技術、財務状況はいずれも問題なく、持続性は高い。

以上より、本事業の評価は非常に高いといえる。

4.2 提言

4.2.1 実施機関などへの提言

なし。

4.2.2 JICA への提言

・日本側の継続的な関与

MOJC の存在意義を踏まえ、引き続き利用者のニーズに合った質の高いサービスを提供するためには、ビジネスコースへの日本人講師の派遣や MOJC スタッフ及びビジネスコース修了生を対象とした本邦研修などによる日本側の関与は今後も不可欠と考えられる（日本語コースについても同様である）。そうすることで、MOJC の高い知名度・信頼性や、ビジネスコース修了生、カイゼン協会との継続的な協力を通じてこれまでに培われたビジネス界とのネットワークという強みを活かし、日・モンゴル経済連携協定（EPA）の締結で経済

交流活性化の兆しのある両国間のビジネス交流・両国間の相互理解促進の拠点として MOJC を一層活用・発展させていくことができるものとする。

4.3 教訓

・中小企業育成・環境保全ツーステップ・ローン事業との連携

ビジネス関連研修と資金提供の組合せは EBRD など他の援助機関でもみられるが、モンゴルにおける日本の中小企業支援はこの組合せが非常にうまく機能した例といえる。経営改善の知識の修得、ビジネスプランの作成の後に来るべきビジネスの拡大のために、市中金利の高いモンゴルにおいて低利融資は貴重な資金源である。一方で、中小企業にとってはその申請もハードルが高かった面があったが、MOJC がビジネスプラン作成を支援し、資金調達、ビジネス拡大につなげたことで効果的な連携となった。ツーステップ・ローン事業側にとっても、実現性の高いビジネスプランに基づいた融資の申請がなされれば手続きや審査が容易になり、また、返済の確率も高まることから、双方に裨益したといえることができる。

中小企業支援においては、経営指導的な技術支援とビジネスの新たな展開のための資金提供を組み合わせること、あるいは低利で資金提供可能な他の機関との緊密な連携を行うことでより大きな協力効果の発現が期待できる。

以上