

国名 モンゴル	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
------------	-------------------------------

I 案件概要

事業の背景	モンゴルは、1990年代より市場経済体制への移行を推進しており、豊富な鉱物資源の価格上昇を背景に、経済成長を遂げてきた。反面、鉱業分野以外の外国投資割合は拡大しておらず、産業の多角化と雇用創出の観点から、中小企業の育成・強化が課題となっていた。JICAは、市場経済移行国において、ビジネス人材育成と日本との人脈形成の拠点となる「日本センター」の開設・運営を支援してきた。同支援の一環として、モンゴル日本人材開発センター（MOJC）が2002年にモンゴル国立総合大学（NUM）内に開設された。JICAは、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（フェーズ1）」（2002年～2007年）、「同（フェーズ2）」（2007年～2012年）を実施し、一定の成果をあげた。一方、モンゴル企業が事業を急拡大する中で、MOJCでは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いた。さらに、MOJCの自立発展のため、運営体制の現地化と、現地講師の育成強化の必要性が認識されていた。				
事業の目的	本事業は、MOJCにおいて、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提供とMOJC職員による組織運営管理体制の構築を通じて、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の継続的育成を目指す。 1. 上位目標：モンゴルの産業多角化に対応できるビジネス人材がモンゴル日本センターにて継続的に育成される。 2. プロジェクト目標：ビジネス人材育成機関としてのモンゴル日本センターの自立発展的な体制と機能が確立する。				
実施内容	1. 事業サイト：ウランバートル市及び地方都市 2. 主な活動： (1) ビジネス事業に係る活動：モンゴル企業・政府機関におけるビジネス人材育成に係るニーズ調査、ビジネス事業全体の年間実施計画策定、MOJC職員によるビジネス事業の運営・管理・モニタリング、各ビジネス事業におけるモンゴル人講師の育成、モンゴル人講師情報と修了生情報のデータ管理と更新、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）とのネットワーク形成の促進 (2) MOJC職員による組織運営管理体制の構築に係る活動：現地所長の役割・責任範囲等の明文化、組織図の定期的なアップデート、年間事業計画・年度予算計画・人材育成計画の策定、年間事業計画に基づく各事業のモニタリング、年次報告書の作成 3. 投入実績 <table style="width: 100%; border: none;"> <tr> <td style="width: 50%;"> 日本側 (1) 専門家派遣 22人（長期：4人、短期：延べ18人） (2) 研修員受入 39人（本邦） (3) 機材供与 コンピューター、プロジェクトター、コピー機等 (4) ローカルコスト </td> <td style="width: 50%;"> 相手国側 (1) カウンターパート配置 27人（MOJC職員） (2) 土地・施設提供（専門家執務スペース含む） (3) ローカルコスト </td> </tr> </table>			日本側 (1) 専門家派遣 22人（長期：4人、短期：延べ18人） (2) 研修員受入 39人（本邦） (3) 機材供与 コンピューター、プロジェクトター、コピー機等 (4) ローカルコスト	相手国側 (1) カウンターパート配置 27人（MOJC職員） (2) 土地・施設提供（専門家執務スペース含む） (3) ローカルコスト
日本側 (1) 専門家派遣 22人（長期：4人、短期：延べ18人） (2) 研修員受入 39人（本邦） (3) 機材供与 コンピューター、プロジェクトター、コピー機等 (4) ローカルコスト	相手国側 (1) カウンターパート配置 27人（MOJC職員） (2) 土地・施設提供（専門家執務スペース含む） (3) ローカルコスト				
協力期間	2012年1月～2015年4月 （延長期間2015年1月～2015年4月）	協力金額	（事前評価時）220百万円、（実績）208百万円		
相手国実施機関	モンゴル国立総合大学（NUM）				
日本側協力機関	-				

II 評価結果

【評価の制約】

・本事業に先行して、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（フェーズ1・2）」を実施した。さらに本事業完了後に引き続き「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）を実施し、専門家を派遣してビジネス人材育成・ビジネス交流等の支援を行っている。このため、事後評価において本事業のみによる効果の継続状況を評価するのは、困難であった。

【留意点】

・上位目標の指標である「多角化された産業で活躍するビジネスコース修了生が毎年150人輩出される」に関しては、修了生全員の追跡調査は現実的でないことから、コース受講時の業種と職位のデータをとりまとめ、本事後評価のインパクトの指標の一部とした。

1 妥当性

【事前評価時・事業完了時のモンゴル政府の開発政策との整合性】

モンゴル政府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」（2008年～2021年）で、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た。事業完了時、開発の基本方針を示す「政府アクションプラン（2012～2016年）」では、「雇用機会の提供」や「良好なビジネス環境の整備」を謳っていた。

【事前評価時・事業完了時のモンゴルにおける開発ニーズとの整合性】

事前評価時、モンゴルにおいて、中小企業の育成・強化、そのためのビジネス人材育成のニーズは高かった。2002年の開設

以来、JICAの技術協力プロジェクトとして日本側により運営されてきたMOJCは、2012年4月以降、NUMの附属機関に位置づけられ、基本的にモンゴル側の運営に委ねられることとなっていた。これに伴い、MOJCの自立発展的で円滑な運営体制を確立する必要があった。事業完了時において、ニーズの変化は確認されなかった。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

「対モンゴル国別援助計画（2004年11月）」において、4つの援助重点分野の1つに「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」が位置づけられていた。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

事業完了時までに、プロジェクト目標は達成された。ビジネスコース修了生のコースに対する満足度はほぼ90%に達した。運営・管理能力の適切性を示す指標では、ビジネスコースの収支が赤字だったものの、他の指標は達成された。

【プロジェクト目標の事後評価時における継続状況】

事業完了後、事業効果は継続している。ビジネスコース全体の修了生の満足度は毎年平均約90%が維持されている。MOJC組織全体の運営・管理に関する指標では、事業完了時に黒字だったビジネスコースの収支は、2016年、2017年は赤字になったものの、2018年には、黒字に転じた。MOJCの収支におけるJICA在外事業費の割合は20%以下を維持している。年間事業計画と年度予算計画を、現行プロジェクト（「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」）で派遣の日本人専門家と協議のうえ作成している。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

上位目標は、達成された。ビジネスコース修了生の増加に伴い、管理職（鉱業分野を除く）以上の修了生も、2015年の171人から2018年には607人と増加し、修了生に占める管理職以上の割合も上昇している。また、ビジネスコース修了生の9割以上が、サービス業、製造業、小売業等、鉱業以外の職種についている。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

事後評価時点において、その他の正のインパクトが見られる。MOJCにおけるビジネス人材育成の成果として、ビジネスコース修了者がいる企業の間でネットワークが構築され、修了生が勤務する企業の間での取引や情報交換が行われるようになった。また、MOJCビジネスコース修了生が勤務する会社が、アジア最大級の食品展示会FOODEX2019に出展した。ビジネスコースへの評価は高く、「5S・カイゼン」という言葉はモンゴルにおいて共通語になるほど普及している。負のインパクトは確認されなかった。

【評価判断】

よって、本事業の有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績															
プロジェクト目標 ビジネス人材育成機 関としてのモンゴル 日本センターの自立 発展的な体制と機能 が確立する。	1. ビジネスコース修了生（通常 コース、特別コース、専門コ ース、公務員向けコースなど全 てを含むコースを対象）の各コ ースの満足度が講義全体で平均 90%を超える。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） ・MOJC全体の講義に対して「満足」もしくは「非常に満足」と回答した受講者の割合は、2013年は総合平均が85%であり、2014年の終了時評価時点で、100%（特別コース・品質管理）、75%（特別コース・ビジネスプラン作成）、74%（専門コース・組織業績管理）と総合平均が90%に近づいており、2014年には目標値を達成することが期待されていたが、詳細なデータが収集されなかった。 （事後評価時） 講義（現地講師以外も含む*）に対して「満足」「非常に満足」と回答した割合 <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2015年</th> <th>2016年</th> <th>2017年</th> <th>2018年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>座学のみ総合平均</td> <td>89.0%</td> <td>87.7%</td> <td>92.8%</td> <td>90.0%</td> </tr> <tr> <td>企業内研修を含む総合平均</td> <td>90.7%</td> <td>87.7%</td> <td>93.1%</td> <td>92.9%</td> </tr> </tbody> </table>	年	2015年	2016年	2017年	2018年	座学のみ総合平均	89.0%	87.7%	92.8%	90.0%	企業内研修を含む総合平均	90.7%	87.7%	93.1%	92.9%
	年	2015年	2016年	2017年	2018年												
座学のみ総合平均	89.0%	87.7%	92.8%	90.0%													
企業内研修を含む総合平均	90.7%	87.7%	93.1%	92.9%													
2. MOJC組織全体の運営・管理能 力が日本人専門家・モンゴ ル国立大学側に「適切」と 評価される。 「適切」の示すレベル： 2-1 MOJCのビジネスコース事業 の収支（受講料等の収入－ 在外事業強化費及びセンタ ーの支出）が継続的に黒字 になっている。 2-2 MOJCの総支出における JICA在外事業強化費の占め る割合が2割以下になっ ている。 2-3 スタッフが独力で年間事業 計画と年度予算計画を策 定・更新・実施する。	達成状況：一部達成（継続） （事業完了時） ・2-1:未達成。ビジネスコースの収支は、2012年には3,749万モンゴルトウグルグ（MNT）の赤字であったが、2013年には303万MNTの黒字となった。2014年については689万MNTの赤字となっていた。 ・2-2：達成。MOJCの総支出におけるJICA在外事業強化費の占める割合は、2012年には21%であったものの、2013年には19%に低下した。2014年は14%であった。 ・2-3：達成。ビジネス課の職員を中心にビジネスコース実施にかかる年間運営計画を策定していた。予算計画も、一部現行プロジェクトで派遣の専門家の助言を得ながら、ほぼ独力で作成していた。 （事後評価時） ・2-1:一部継続。ビジネスコースの収支は、2015年は、3,794万MNT、2016年は、1,139万MNT、2017年は3,093万MNTの赤字だったが、2018年はコース数の増加、受講料の値上げにより、大幅に収入が増加し、1,675万MNTの黒字になった。 ・2-2：継続。																

			年	2015年	2016年	2017年	2018年			
			在外強化費の割合	13.6%	15.8%	18.1%	15.0%			
		<p>*2015年以降の在外強化費は現行プロジェクトにおける投入</p> <p>・2-3：継続。現行プロジェクトで派遣の日本人専門家と協議のうえで、本事業で作成されたMOJC全体の「中期事業計画」（2016年～2019年）に基づいて、期間内の財務計画が策定されている。</p>								
上位目標	多角化された産業で活躍するビジネスコース修了生が毎年150人輩出される。 *「多角化された産業」は鉱山以外を指す。 *「活躍する」は管理職以上であることを指す。 *「150人」は延べ人数ではなく、個別の人数を指す。	<p>（事後評価時）達成</p> <p>ビジネスコース修了生のうち管理職以上の職位者の人数 （受講時の職位。鉱業分野を除く）</p>								
			2015年		2016年		2017年		2018年	
			修了生	管理職以上	修了生	管理職以上	修了生	管理職以上	修了生	管理職以上
		人数(人)	256	171	545	375	668	459	822	607
		管理職の割合(%)	66.8		68.8		68.7		73.8	

出所：JICA資料、ビジネスコース受講生の満足度調査結果（2015～2018年度分）、質問票・ヒアリング回答

3 効率性

本事業では、事業費は計画内に収まった（計画比：95%）が、事業期間は計画を上回った（計画比：108%）。なお、本事業のアウトプットは計画どおり産出された。よって、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策制度面】

モンゴルの長期開発政策である「持続可能な開発ビジョン2030」にて、経済構造の多様化を図ることが記されており、「包括的な成長（インクルーシブな成長）及び社会的平等」の政策の中で、生産性の高い持続的な雇用の創出、金融サービスへのアクセシビリティの確保、零細中小事業の促進を通じた貧困撲滅に取り組むことを掲げている。

【体制面】

MOJCのNUMにおける位置づけや事業実施の全体的体制に変更はない。MOJCには、定員どおり、ビジネス課6名、日本語課7名、図書交流課5名、総務課9名のモンゴル人スタッフが配置されている。MOJCの収入増加に伴い業務も増加しているものの、残業時間はそれほど増加していないことから、効率的な業務が実施できていると判断される。

【技術面】

MOJCの職員は現業・エンジニア職を除くほぼ全員日本語ができ、MOJCの改善、職員の健康改善等の種々の業務や活動を行うなど、職員全体が高い意欲をもってMOJCの運営に取り組んでいる。職員研修計画も作成されている。MOJC全体の運営面では、既述のように職員の独力でほぼ適切に対応できているが、実施事業の内容面（日本側との講義内容打合せ、講義内容決定、コースデザイン）はまだ十分に対応できていない。実施中のプロジェクトでMOJC職員が対応できるように取り組んでいる。ビジネスコースでは、現地講師の割合が67%となっている（現地講師10人、日本人専門家13人、2018年9月～2019年6月の実績）。ビジネスコースの現地講師に対する満足度は2015年から2018年にかけて平均91.3%と高く、

現地講師には十分な知識・技術があると判断できる。本事業で作成されたビジネスコース研修教材は、引き続き活用されており、必要に応じ改善されている。事業完了後、日本留学等のため、MOJCの職員の3分の1程度が離職したが、業務マニュアルが整備されており、引継ぎは行われている。

【財務面】

MOJCでは、ビジネスマッチングの受託事業をはじめとして、各課で事業収入があり、収入は増加傾向にある。また、「有効性」でみたおと、MOJCの事業全体でJICA在外強化費の占める割合は、漸減傾向にある。2015年～2018年12月まで、NUMの予算より年間200万円程度のMOJC運営にかかる光熱費を負担していたが、2019年1月より予算法の変更に基づき、MOJCの光熱費のNUM予算からの充当が停止され問題となっている。これに対応する自助努力として、新たな収入事業の掘り起こしの取り組みが強化されている。新事業への主な取り組みとしては、日・モンゴルビジネス交流事業、外国人人材に対する渡日前日本語教育等が挙げられる。コース事業については定員充足率の向上のためコース内容の向上や広報の強化に取り組んでいる。また、職員のコスト意識を向上させ、支出管理の徹底を図っている。

【評価判断】

以上より、財務面に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

本事業は、MOJCの自立発展的な体制と機能の確立というプロジェクト目標を達成した。事後評価時点においても、ビジネスコースに対する満足度が維持され、ビジネスコースの収支が改善され、MOJC職員が事業・予算計画を策定しており、本事業の効果は継続している。また、モンゴルの産業多角化に対応できるビジネス人材の継続的育成という上位目標は達成された。持

MOJC収支（単位：MNT）

年度	2015年	2016年	2017年	2018年
(総収入)	802,179,870	1,100,117,354	1,143,871,989	1,298,612,000
ビジネス事業*	102,322,694	158,769,152	234,353,340	318,816,993
日本語事業*	95,296,300	155,131,830	165,986,770	236,339,315
図書・交流事業*	12,874,800	142,969,909	106,910,603	109,592,464
総務部門*	286,399,522	200,174,751	223,644,945	228,917,370
JICA在外事業費	105,917,116	155,662,950	199,491,441	176,355,304
国際交流基金	199,369,439	233,737,687	179,791,477	188,848,180
MOJC充当額	0	53,671,075	33,693,413	39,742,375
(総支出)**	779,542,792	987,972,177	1,095,262,356	1,151,621,466
(収支)	22,636,902	112,145,177	48,609,633	146,990,534

*各事業の収入内訳：（ビジネス事業）ビジネスコース、ビジネスマッチング等の受託事業、（日本語事業）日本語コース、受託事業等、（図書・交流事業）相互理解促進事業、図書室収入、PCコース、留学フェア等受託事業、（総務部門）施設貸出収入、銀行利息等、

**支出は活動経費（人件費含む）。
端数処理により計算が一致しない欄がある。

持続性については、政策制度面・体制面・技術面は良好であるが、NUM から MOJC に対する光熱費予算の充当が停止されており、財務面に一部問題が見られる。効率性については、事業期間は計画を上回った。

以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

- ・ 2019 年 1 月の予算法の変更により、MOJC の光熱費に対する NUM の予算からの充当が停止された。持続性の観点からランニングコストは実施機関の負担とすべきであり、光熱費を MOJC が負担する状況を改善する必要がある。MOJC と NUM は、教育省とともに、2020 年度までに、教育省、NUM の予算から MOJC の光熱費支払に必要な金額が配分されるよう取り組むことが求められる。一方で、MOJC において、新規事業への取り組み等の自助努力をさらに強化することも必要である。

JICA への教訓：

- ・ 本事業実施中に、モンゴルにおけるビジネス環境の変化も踏まえ、モンゴルと日本企業のマッチングや日本企業のモンゴル進出へのサポート業務（ビジネス交流業務）に関する活動を拡充する必要があると考えられていた。本事業では、当初の活動計画と専門家の業務指示書（TOR）に基づきビジネスコースに係る活動を実施し、モンゴル中小・零細企業への経営ノウハウやスキルの提供においては所期の成果を挙げたものの、ビジネス交流においては大幅な進捗は見られなかった。事業実施の早い段階で活動計画や専門家の TOR を見直し、柔軟に対応できていれば、ビジネス交流においてもより成果が出ていたと考えられる。他方、本事業での経験を踏まえ、本事業完了後、実施中の「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」においては、ビジネス交流専門家を MOJC のビジネス課に派遣することを事業計画策定段階から計画し、同専門家の着任後（2017 年 9 月）、MOJC 訪問企業数の急増、ビジネス交流にかかる受託事業等の収入の増加等がみられた。ビジネス交流を促進するためには、モンゴルにおけるビジネス経験やモンゴル語が堪能であること等、多岐に渡る能力と経験が必要とされる。これらの能力と経験を備えたビジネス交流専門家を事業開始後の早い段階で配置できるよう、先行する事業の経験を踏まえ次期事業の計画段階から専門家の TOR を明確化することが望ましい。また、専門家の尽力によりビジネス交流分野における大きな成果が出ている場合は、事業の持続性の観点から、現地スタッフへの技術移転をさらに進める必要がある。



日本センターで行われるビジネスコースの様子。日本とモンゴルのビジネス交流支援の一環として、基本から応用までの「経営に役立つ実践的な知識」を提供することで評判が高い。



千葉県で開催されるアジア最大級の国際食品展示会へのモンゴル企業の出展を日本センターが支援している。