

日本・モンゴル人材協力センター (日本センター) 事前調査団報告書

平成11年8月

LIBRARY



J1158091(7)

国際協力事業団
派遣事業部

派 計
J R
99-6

日本・モンゴル人材協力センター(日本センター) 在日蒙古青年会蔵書印

51P

日本・モンゴル人材協力センター
(日本センター)
事前調査団報告書

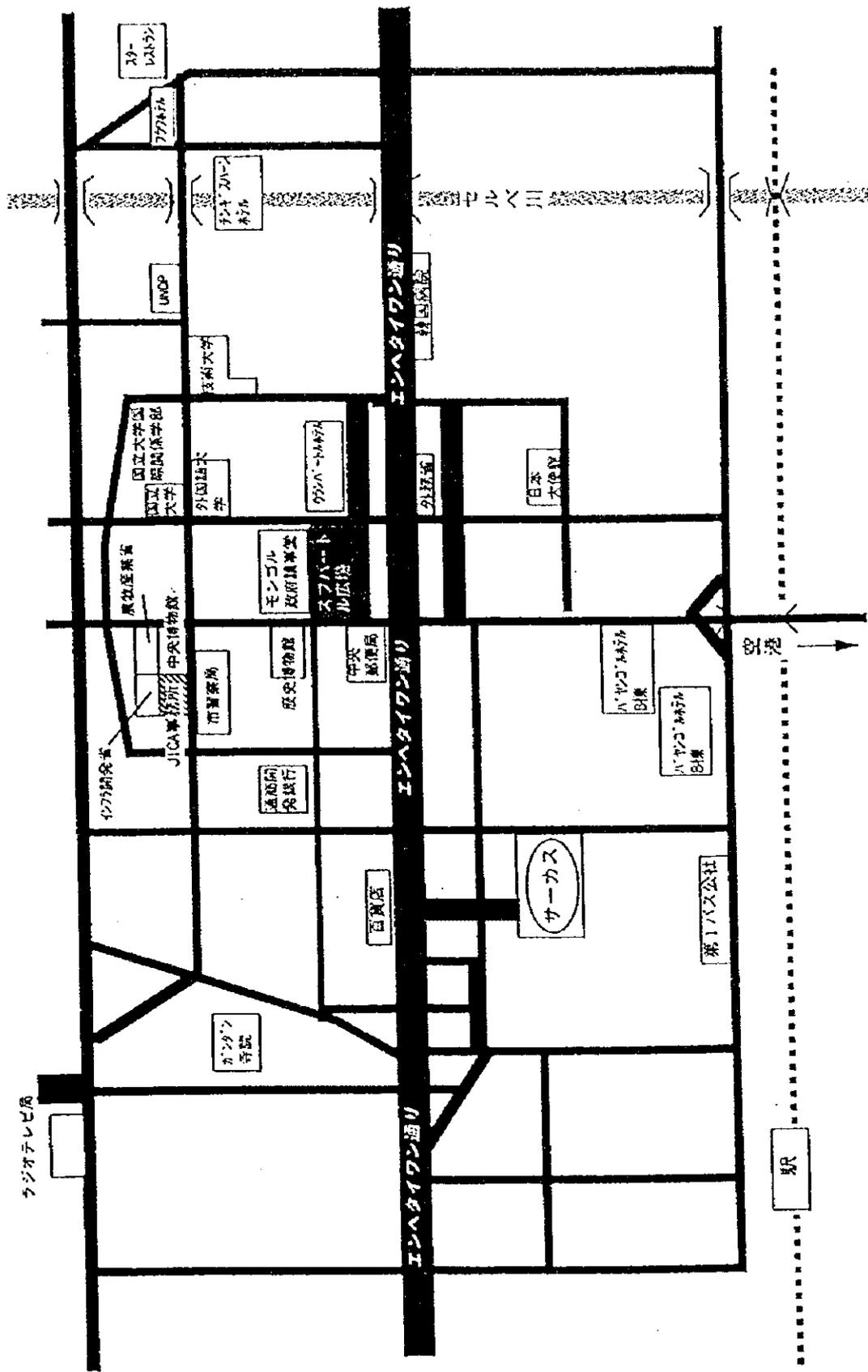
平成11年8月

国際協力事業団
派遣事業部



1158091 [7]

ウランバートル市街 (中央)



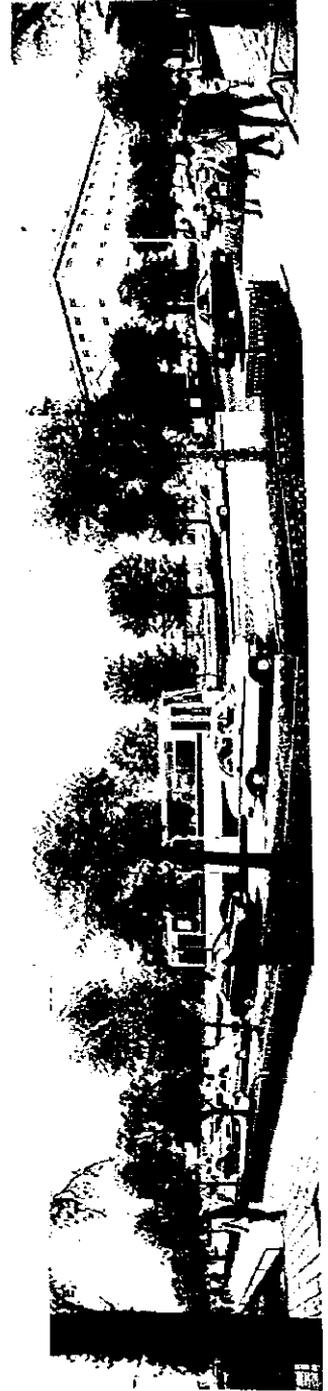


②国際関係学部校舎正面

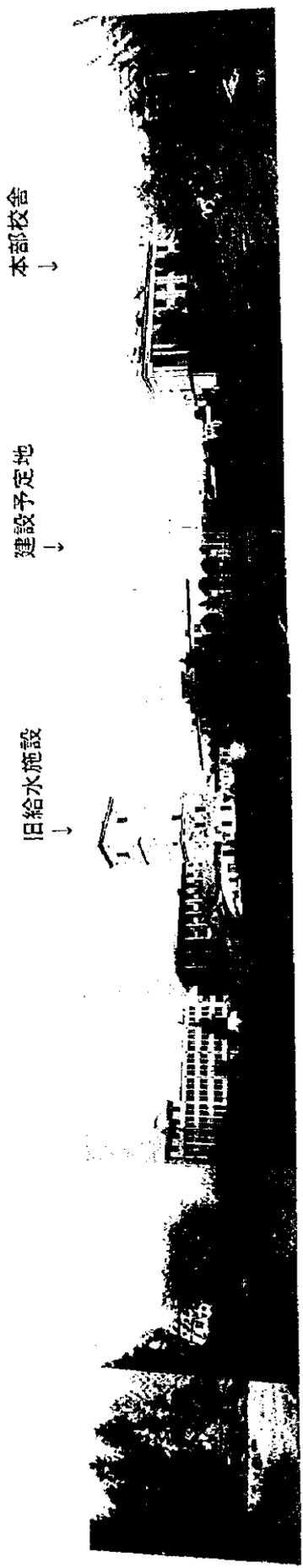


①モンゴル国立総合大学本部校舎正面

国際関係学部校舎



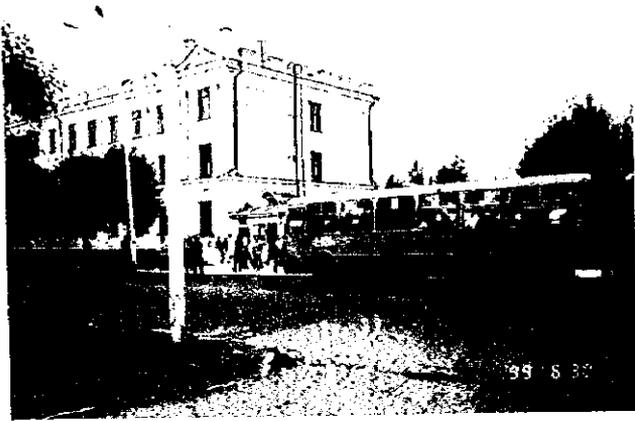
写真①～写真⑨の位置は、本文P10(図2-1)の地図を参照



④大学構内より予定地を見る



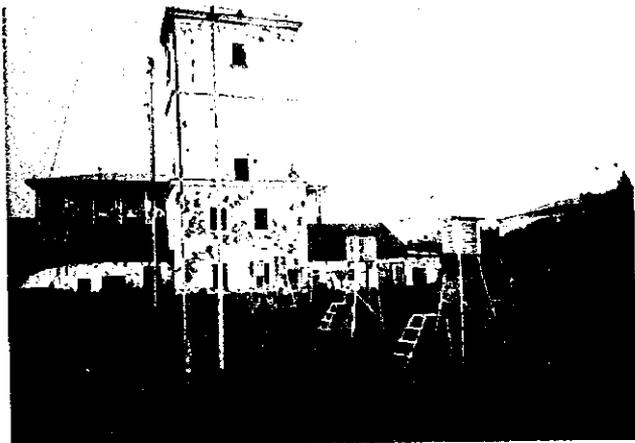
⑤フェンス外より、予定地を見る



⑥本部校舎とバス停



⑦バス停



⑧旧給水施設



⑨売店

写真①～写真⑨の位置は、本文P10（図2-1）の地図を参照

目 次

地図

写真

目次

調査結果要約

1. 調査団概要	1
1-1 調査の背景・経緯	1
1-2 調査の目的	1
1-3 調査の基本方針	1
1-4 調査団の構成	2
1-5 調査日程	3
2. 調査結果	5
2-1 協力の基本的枠組み	5
2-2 無償資金協力	6
2-3 ビジネス・コース設計	16
2-4 日本語教育	46
2-5 対日理解促進事業	47
3. 合意内容の確認	50
Record of Discussions	51
Minutes of Discussions	51
4. 調査団所感	60
付属資料	
1. 面会者一覧	65
2. 現地収集資料	71

調査結果要約

1. 技術協力の基本的枠組み（センターの目標、活動内容、実施機関、実施体制、両国のとるべき措置等）について、当方の対処方針に沿って先方と協議を実施し、おおむね合意に至った。合意内容はミニッツにより確認した。
 - * なお、センターの設置に関する基本的枠組みについては、1999年7月の小淵首相のモンゴル国訪問にあわせて、在モンゴル久保田大使と先方文部大臣の間で、討議議事録（R/D）への署名により確認が行われた。上記ミニッツはこれを受けて実施機関間で署名を行ったものである。
2. 1998年9月に実施されたプロジェクト形成調査団時に先方より提案のあったセンターの設立予定地（モンゴル国立総合大学敷地内）について現場視察を行うとともに、施設の基本的なコンセプトを説明した。無償資金協力に係る具体的内容については今後派遣される予定の基本設計調査において協議することで先方の了解を得た。
3. ビジネス・コースに関し、商工会議所、現地企業、ドナー等に対する調査を実施し、コース実施の一案を作成した。
4. 日本語教育の現状及び課題について、現地関係者、青年海外協力隊員（日本語教育隊員）等からのヒアリングを行ったところ、(1)通訳・ガイド養成、(2)ビジネスのための日本語、(3)日本語教師のブラッシュアップ、(4)訪日予定者のための速習日本語等にニーズがあることを確認した。
5. センターが「場」として機能することが予定される対日理解促進プログラムに関連し、今後センターで想定しうる活動について現地関係者からのヒアリング、他国の同様の活動について調査した。センターで想定される活動としては、(1)日本に関連する情報の発信・提供、(2)各種講演会、展示会、映画上映会等の各種文化事業、(3)その他日本・モンゴル両国の団体が実施する文化、交流等関連行事などがあげられる。

1. 調査団概要

1-1 調査の背景・経緯

- (1) 市場経済化移行国においては、法律や制度の整備、経済・経営面での改革、市場経済化に対応する人材の育成などソフト面での変革が重要であり、モンゴル国においても1991年以降、本格的な市場経済化を推し進めている。
- (2) 我が国は1991年以降6回にわたる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づくりを行ってきた。また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1つとして確認した。これらを受けて、JICAは、「経済改革計画」に係る研究協力（1994年～）、「市場経済化支援開発調査」（1998年S/W）等、各種スキームによりこれらを支援してきた。
- (3) 一方、我が国はアジアの市場経済化移行国を対象として、市場経済化を担う実務人材の育成を日本の特色を生かして実施することをめざした通称「日本センター」を開設する構想のもと、1998年にインドシナ・中央アジアの5か国にプロジェクト形成調査団を派遣してきたところである。モンゴル国に対しても1998年9月にこれを派遣し、本件実施に向けて検討を進めていくことについて双方で基本的認識を共有した。
- (4) 現在のところ、先方はモンゴル国立総合大学をカウンターパート機関として同学内に無償資金協力により施設を設置する意向を有しているが、協力の基本的枠組み、活動の内容、センター設置場所の状況などについて先方と合意し、早急に協力開始に向けた準備を進める必要がある。

1-2 調査の目的

「日本・モンゴル人材協力センター」の実施に関し、協力の基本的枠組みについて先方と合意する。あわせてセンターが実施するビジネス・コース・日本語コース等に関するニーズを調査し、コースデザインのイメージを明確化する。

1-3 調査の基本方針

- (1) 協力の基本的枠組み（実施機関、実施体制、協力内容、協力期間、両国のとるべき措置、投入計画等）について、先方と合意する（合意の内容はミニッツで確認する）。

(2) センターの活動に必要な施設の規模や機能について、日本側の基本的なコンセプトを説明する。あわせて、無償資金協力を想定しつつ施設の立地候補地及び周辺のインフラの状況などの確認を行う。

(3) センターが実施するビジネス・コース、日本語コース等に関するニーズを調査し、コースデザインのイメージを明確化する。あわせてセンターで実施可能な文化、交流、広報事業の可能性について意見交換を実施する。

1-4 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
1 総括	柳沢 香枝	国際協力事業団地域部準備室 東アジア・中央アジアグループ 課長
2 協力政策	横山 卓司	外務省経済協力局技術協力課 事務官
3 無償資金協力	井上 高秋	外務省経済協力局無償資金協力課 事務官
4 日本語教育	日下部陽介	国際交流基金総務部総務課 主任
5 協力企画	飯村 学	国際協力事業団地域部準備室 東アジア・中央アジアグループ
6 ビジネスコース設計	黒田 康之	コンサルタント（財団法人国際開発センター）
7 通訳	鶴見 朋子	財団法人 日本国際協力センター 研修監理員

官団員調査は1～5、7の6名、コンサルタント調査は6、7の2名で実施。

1-5 調査日程

(官団員) 6月27日から7月4日まで(8日間)

日付	曜	調 査 予 定
6/27	日	10:40 成田 (JL781) →13:15 北京
28	月	[団長合流] 14:30 北京 (OM224) →16:30 ウランバートル
29	火	10:00 JICA 事務所訪問 11:00 大使館訪問 14:30 教育省・対外関係省・国立総合大学合同協議(1) [団長・飯村] 19:00 在モンゴル専門家打合せ
30	水	9:00 教育省・対外関係省・国立総合大学合同協議(2) [目下部] 9:30 国立総合大学日本研究学科主任教授(兼日本語教師会会長)、 対外関係省政策日本担当ヒアリング 14:30 USAID インフォメーションセンター往訪 16:00 ソウル市情報センター往訪 [目下部] 17:00 大使館蘆谷文化広報担当官打合せ [横山] 14:00 関西 (OM904) →17:25 ウランバートル
7/ 1	木	9:00 教育省・対外関係省・国立総合大学合同協議(3) 14:30 センター予定地視察 国立総合大学経済学部との打合せ 16:00 原専門家(中小企業振興)ヒアリング 青年海外協力隊日本語隊員ヒアリング
2	金	9:00 教育省・対外関係省・国立総合大学合同協議(4) [目下部] 10:15 ロシア学術・文化協力センター往訪 14:00 上野専門家(マクロ経済政策アドバイザー)ヒアリング 15:30 JICA 事務所報告 [目下部] 16:00 フランス文化センター往訪
3	土	10:00 大使館報告 資料整理
4	日	8:00 ウランバートル (OM301) →12:10 ソウル 15:30 ソウル (JD252) →17:40 成田

(コンサルタント団員) 7月25日から8月4日まで(11日間)

日付	曜	調 査
7/25	日	10:00 成田 (JL951) →12:20 ソウル 14:05 ソウル (OM302) →16:25 ウランバートル
26	月	10:00 JICA 事務所訪問 原専門家と打合せ 14:00 貿易開発銀行往訪
27	火	10:00 商業ビジネスインスティテュート ビジネス経営顧問センター往訪 11:00 モンゴル科学アカデミー往訪 15:00 モンゴル国立大学経済学部往訪 17:30 マナカシミア製品製造会社往訪
28	水	10:00 UNDP 往訪 11:00 対外関係省 対外貿易経済協力局ヒアリング 14:00 モンゴル国立度量衡センター往訪 15:00 モンゴルビジネス開発センター (MBDA) 往訪 16:00 丸紅商事往訪
29	木	09:00 農牧産業省 政策戦略企画部産業貿易課往訪 10:00 伊藤忠商事往訪 12:00 市場調査研究所往訪 13:00 GTZ 往訪 15:00 モンゴルアミカル往訪、工場見学 17:00 フラワーホテル長谷部産業往訪
30	金	10:00 ゴビカシミア往訪 12:00 モンゴル国立大学経済学部ヒアリング 13:00 モンゴル商工会議所 14:00 住友商事モビコム往訪 16:00 ボヤン社カシミア工場往訪工場見学
31	土	資料整理 レポート作成
8/1	日	資料整理 レポート作成
2	月	10:00 外国投資貿易庁 11:00 G&M 皮革加工縫製会社往訪工場見学 14:00 Arthur Andersen 往訪 15:00 UNDP 民営化企業再建プロジェクト事務所往訪
3	火	09:30 [黒田団員/原専門家] 報告書修正打合せ [鶴見] 資料整理、翻訳 15:00 JICA 事務所報告
4	水	07:45 ウランバートル (OM903) →12:55 関西空港 14:45 関西空港 (JL114) →16:00 羽田

2. 調査結果

2-1 協力の基本的枠組み

対外経済省、教育省、モンゴル国立総合大学との間で、4回にわたって合同協議を実施した。右協議を通じて、協力の枠組みに関し先方との間で合意に至った主要な事項及び協議において議論になった主な点は次のとおり。

(1) マスタープラン

1) センター設立の目標

「センターが市場経済化のために必要な人材を養成する重要な機関となる」こと、及び「多様なプログラムの実施により両国国民の相互の理解を促進する」こととした。

2) 上位目標

「センターが市場経済化のための人材を育成する上で重要な機関となる」こと、及び「日本・モンゴル両国の相互理解と友好関係がより強化されること」とした。

3) ターゲット・グループ

センターで実施するプログラムについては、対日理解促進のため対象層をより広く取り込みたいとする先方の希望を受けて、「民間・公共部門の実務者、学生及び一般市民」を想定することとした。ただし、ビジネス・コースについては、一定レベル以上のものにする必要があることから、「民間・公共部門の実務者」のみを対象とすべきである旨、先方からの希望が述べられ、当方も基本的に同意した。

(2) 受入省庁及び実施機関

先方の受入省庁は文部省、協力の実施機関はモンゴル国立総合大学とすることとした。

(3) 協力期間

当初の協力期間を5年間とし、その後の協力に関しては、この協力期間内に両国で協議することとした。また、平成12年度の早い段階で協力開始のためのミッションを派遣することを前提に、双方がそれぞれ準備を進めることを確認した。

(4) 運営体制

1) 合同調整委員会の設置

現地においてセンターの運営を協議する機関として、両国関係者による合同調整委員会（“Joint Coordination Committee”）を置くこととした。日本側メンバーは在モンゴル

大使及びJICA事務所、モンゴル側メンバーは文部省、対外関係省、モンゴル国立総合大学とし、これにセンターの代表者を加えて構成することとした。

2) センターの大学組織における位置づけ

運営や維持管理に関する責任を明確にするため、センターを大学の1組織とすることとした。また、センターの自立的な活動を確保するため、他の学部から組織的、財政的に独立した機関とすることとした。

3) 所長

当初、センターは、当初は日本側によるイニシアティブにより運営を行うこととし、日本人所長（JICA専門家）を配置することとした。これに対し、モンゴル側は本件センターに係るプロジェクト・マネージャーを大学内から任命する。

(5) 両国のとるべき措置

- 1) モンゴル側は、上記プロジェクト・マネージャーのほか、プログラム・オフィサー、事務局スタッフ（2～3名程度）を配置することとし、右スタッフの経費、施設及び機材の維持管理費用、光熱水料等の費用を負担することとした。これら経費の負担に関する見返り資金の活用の可能性に関しては、積み立て状況いかによるところ、今後の状況に関し逐次状況をフォローしていく必要がある。
- 2) 日本側は上記所長のほか、長期・短期のスタッフを配置することとした。また、コースの実施、モンゴル側スタッフやコース受講生の研修員受入、必要機材の供与、専門家の活動に係る経費等を負担することとした。
- 3) 日本人スタッフの地位、特権免除等に関する事項については、モンゴル国に派遣される専門家に準じた待遇とすることでモンゴル側の了解を得た。

2-2 無償資金協力

(I) 施設のイメージ・機能

1) 無償資金協力に係る調査

①調査目的

今回の調査は、無償資金協力により想定されている施設建設及び機材供与の基本的枠組みについて、先方モンゴル側の認識を把握するとともに、施設の立地場所の確認、施設の規模や基本的機能に関する基本的事項の情報収集を実施することを目的とした。今回調査は、予備的な事前調査と位置づけられ、1999年秋以降に予定される基本設計調査において具体的内容について調整を行うものとする。

②協議経緯概略

無償資金協力に係る打合せは主に7月1日の協議にて行い、同日予定地の現場視察を行った（先方：カンソリグ学長モンゴル国立総合大学、ダワー副学長ほか）。

2) 施設機材についての基本的枠組み

①施設機材の目的

無償資金協力においては、ビジネスコース、日本語コース、交流促進プログラムの実施に必要な基本的機能をもつ建物及び機材のための資金供与を行うことを、今後予定していくこととしている。

②実施機関

先方受入省庁を文部省、実施機関をモンゴル国立総合大学とし、技術協力での窓口、実施機関と同様としている。

③施設機材に係る投入

モンゴル側が施設用地を確保し、供与施設・機材の維持管理を行っていくこととしている（見返り資金の積み上げ状況を見て、今後その活用を視野に入れることを検討していく）。我が方の投入に関しては、基本設計調査において具体的に協議する予定としている。

3) 施設及び機材の概要

①敷地

敷地は、モンゴル国立総合大学構内の南側空地（現在は気象観測用敷地として百葉箱などが設置されている）で、本部校舎と国際関係学部校舎の間に位置している区画である。先方が提供を可能とする敷地面積は、約8,000㎡（大学側発言）で、建物位置は敷地の校外の前面道路に面した部分を予定している。センターを同位置と設定すると、前面道路にあるバス乗降所がセンターの入口の付近となり、利用者の導入には最適と考えられる。なお、既存建物（旧給水施設）が先方の提示した敷地内にはあるが、視察の結果、既存建物の取り壊しを行わずとも、本施設の計画は可能であることを先方大学側と確認している（大学側は建物の取り壊しの資金を負担できない模様である）。

②施設規模

建物規模は、500～1,000㎡程度とすることを提示しているが、書面での同意は行っていない。基本設計調査団派遣を日途に両者で合意をとるよう調整を行っていくものとする。また、他国で計画または開設されている日本センターの例（現在実施準備段階のウズベキスタン及び支援委員会により実施されているウラジオストック）（図2-2(1)(2)参照）及び施設基本機能イメージとして面積表（表2-1参照）を提示し、先方のイメージづくりを促すとともに、駐車場、カフェテリアなどは本件の趣旨から外れるものであることを説

明した結果、在モンゴル大使館による事前の調整もあり、先方対外関係省、文部省、大学側からは特に固執することなく、我が方の提示案にて理解を得た。なお、先方の延床面積7,200㎡の要望は、大学側の説明によると提供可能な敷地面積の約8,000㎡全体を対象とする施設を考慮した結果であるとの説明があった。

③施設機能

施設の機能は、一般市民への解放ゾーン、研修ゾーン、管理ゾーンの3つの機能を柱とすることで理解は得られている。200～300人規模の講習も想定されるがその場合はセンター外で行うものと考えている旨説明し、理解を得た。

④平面計画・立面計画

基本設計調査時に協議していく内容であるが、今回調査において以下について留意することが望ましいと考えられる。

- (a) 図書情報部門を充実させ、また多目的な施設の活用に資するようフレキシビリティのある平面計画が望まれる（研修用諸室の可動間仕切りでの対応）。
- (b) 校外の前面道路からの導入を図るためポケットパーク等を考慮に入れ、外構内計画を立案することが望まれる。
- (c) 意匠及び立面計画においては隣接棟とのバランスを図ることが先方から要望された（ただし、軒高を隣接棟と同様とする建築面積は小さすぎるものとなる）。

⑤設備関連の計画など

水道、下水、電気、電話などはウランバートル市との調整となる。ウランバートル市は熱源供給（湿不凍液）を行っているが、新営建物については供給の絶対量不足より可能としない場合もある。これらについては大学側で市との予備的調整を行っていく予定としている。ただし、戸別暖房の方がトータルコスト（イニシャルコスト＋ランニングコスト）として有利となる場合もあるので、基本設計時に比較検討することとしている。また、大学側から既存の配管の図面は大学に保管されている旨確認した。

⑥施工について

施工にあたって、搬出入路はバス停のある全面道路からではなく、バス停に支障を来すことなく構内側よりとれること、前面道路と敷地はフェンスにより仕切られているが、施工にあたり一部撤去することは可能であることを大学側（学長）に確認した。

⑦技術協力において要望される機材について

日本語教育プログラムに係るLL学習機器については、機器の使用方法が限られること、LL学習室とすると講義室をほかの使用目的とするを損なう場合があることに留意することとしている。また対日理解促進プログラムに関し、図書、ビデオ、インターネットなどによる情報発信機能のニーズがあげられているが、そのために必要とされている機器、物

品については、技術協力と無償とで供与する区分を調整する必要がある。茶道、書道などのプログラム実施のニーズに対して、講義室を畳敷きに対応可能とすることを検討の範囲に含めることが望ましいと考えられる。

4) 案件のサステナビリティ等

①見返り資金の積み上がり

1999年の夏期は雨も多かったことから良好な収穫が見込まれ、昨年35%程度であった2KRの見返り資金の積み上がりも、9月頃には回復が期待できる（積み上がりは、農牧産業省がKR1、KR2分を、大蔵省がノンプロ無償分を担当している）。

②供与施設・機材の維持管理に係る経費

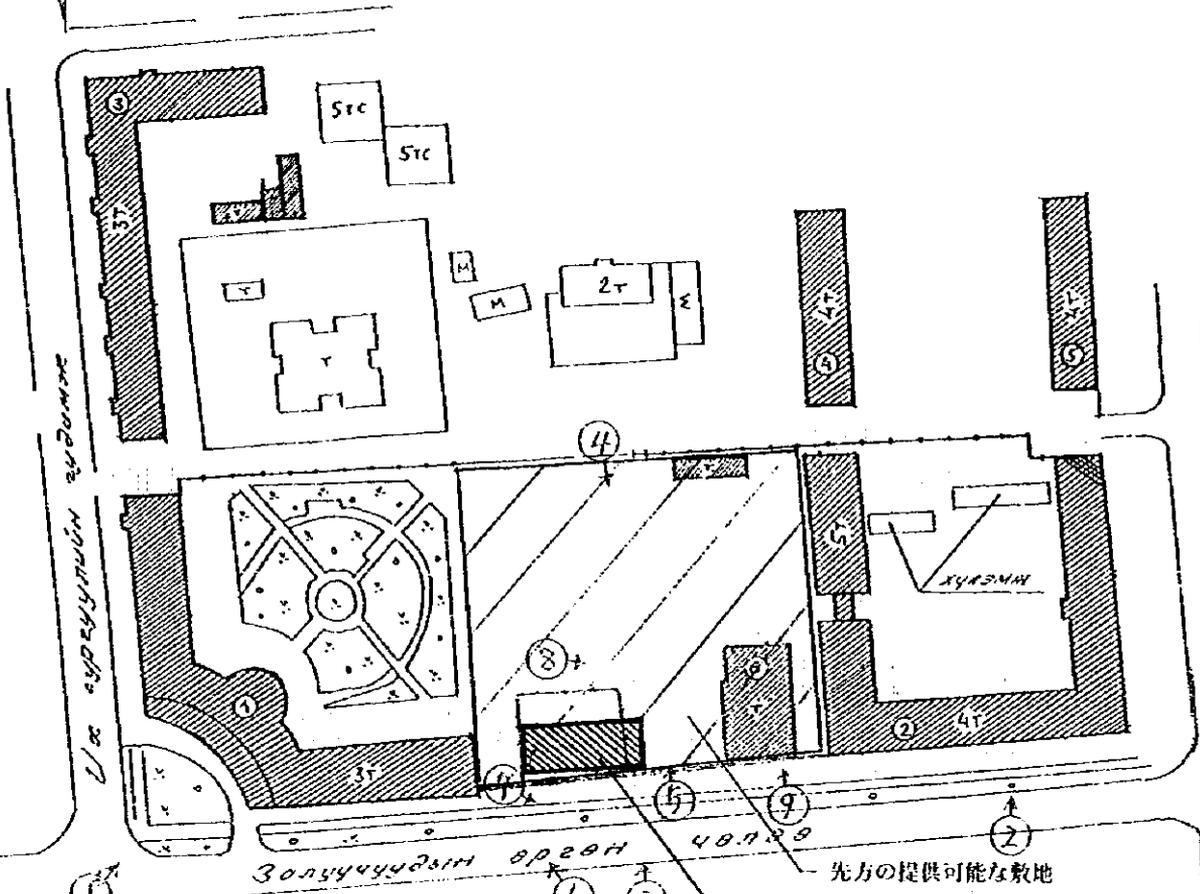
保守要員等の人件費及び光熱費をモンゴル側が負担することについて、実施機関である大学側は有料講習会などの実施を検討すれば無理のない資金計画を立てることができるとの確信を有している模様であるが、我が方としては今後の経緯を慎重に見守る必要があると考えられる。一方、対外関係省は、パソコン類の更新時期に必要となる費用について、なんらかの対応を考慮する必要があると認識している（更新に係る措置について先方、我が方どちらとするについては協議しなかった）。

5) その他

①窓口機関となる文部省は、我が国に無償資金協力案件として既済済みの「初等教育施設整備計画」を重要視しており、日本センターによりその援助金額が削減されることを懸念している。当方から、無償資金協力案件の採択にあたっては別案件ごとに検討を行うこととなっていることから、基本的に関連はないと説明した。

②協議の中で、先方より2000年の6月末ごろに総選挙が行われる可能性があるとの言及があった。今後のスケジュール検討にあたっては、右動向に十分留意して進める必要がある。

МОНГОЛ УАСЫН ИХ СУРГУУЛЬ.



- ① - МУИС-ийн хичээлийн 1-р байр
- ② - Хичээлийн 2-р байр
- ③ - Хичээлийн 3-р байр
- ④ - МУИС-ийн оюутан 1-р байр - $S = 780 \text{ м}^2$
- ⑤ - Оюутан 2-р байр - $S = 780 \text{ м}^2$
- ⑥ - Хуучин уурин зуух

当方から提示している (現地でも本スケッチ提示)
本件建物規模 (2階建、建築面積300㎡)

НГА	Сүхбаатар дүүргийн 6-р хороо		
	Газрын нийт хэмжээ	32356 м ²	3,2 га
	МУЛ	тогтоо	Хүүд т001
Гүйцэтгэгч	Д.Батбаяр	П.Баттоо	970м сар
Архитектор	Б.Батбаяр	Бумцэнэ	31А 5-1-6
Малгосон	Б.Батбаяр	Тарвагт	М: 2000

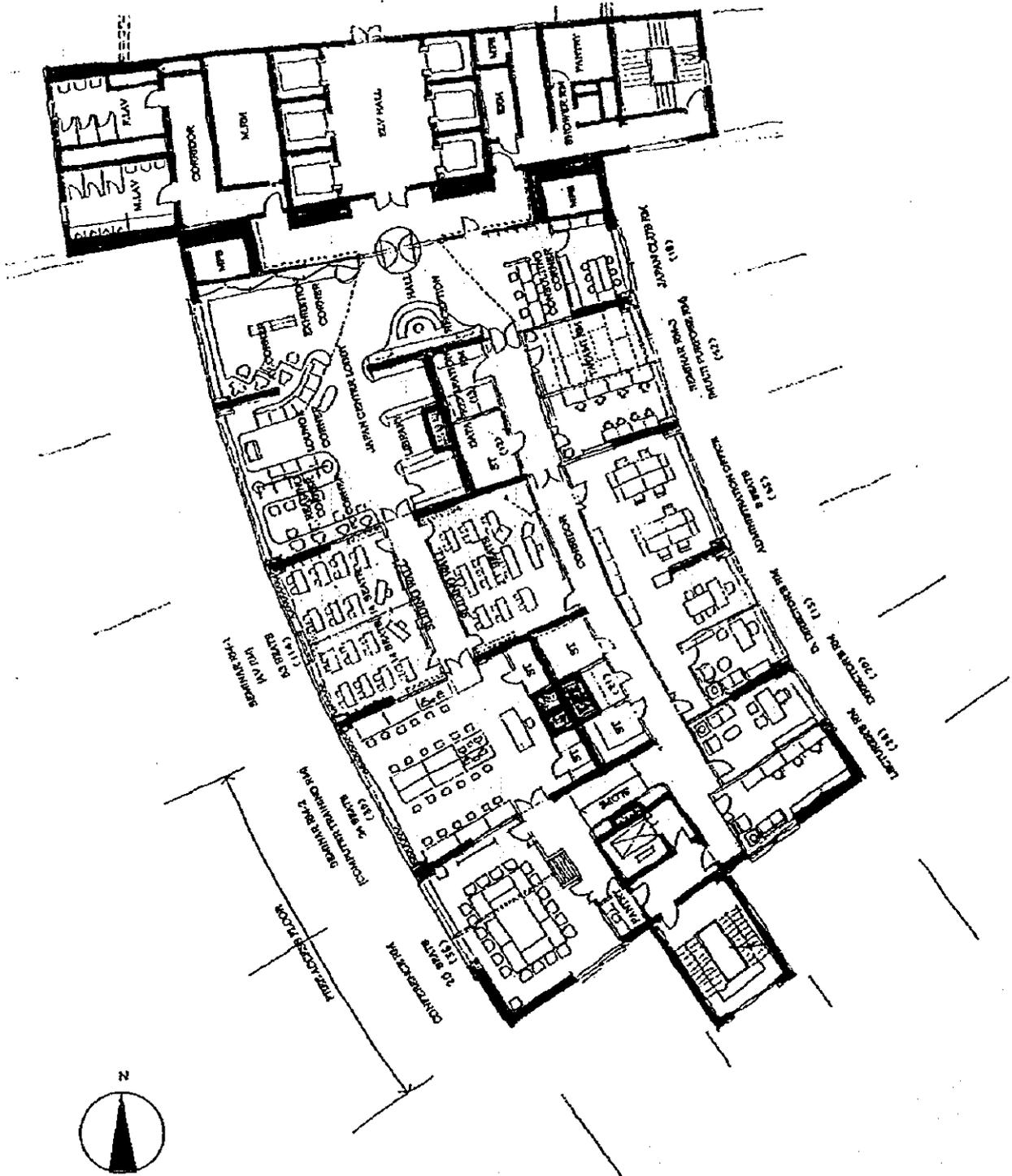
表2-1 施設基本機能のイメージ

(参考として先方に提示)

	定員	面積 (㎡)	
1 研修部門		350	
講堂	60人	100	小部屋に分割可能
セミナー室	14人×2室 21人×1室	100	
PC・AV室	24席	80	
LL教室	12席	50	
講師室	4人	20	
2 図書・情報部門		50	
図書室		50	資料作成室兼用
3 広報・交流部門		160	インフォメーションカウンター、 マルチディスプレイ、ビデオコーナー、 個別相談窓口
エントランスロビー		160	
4 管理部門		200	
所長室	2名	50	多目的会議室、たたみ室、ロッカー等
事務室	10人	70	
会議室	20名	30	
ボランティア活動室		45	
倉庫		25	
5 共有部分		150	廊下、トイレ、水屋等
合計		930	

図2-2(1) ウズベキスタンフロアプラン案

820㎡

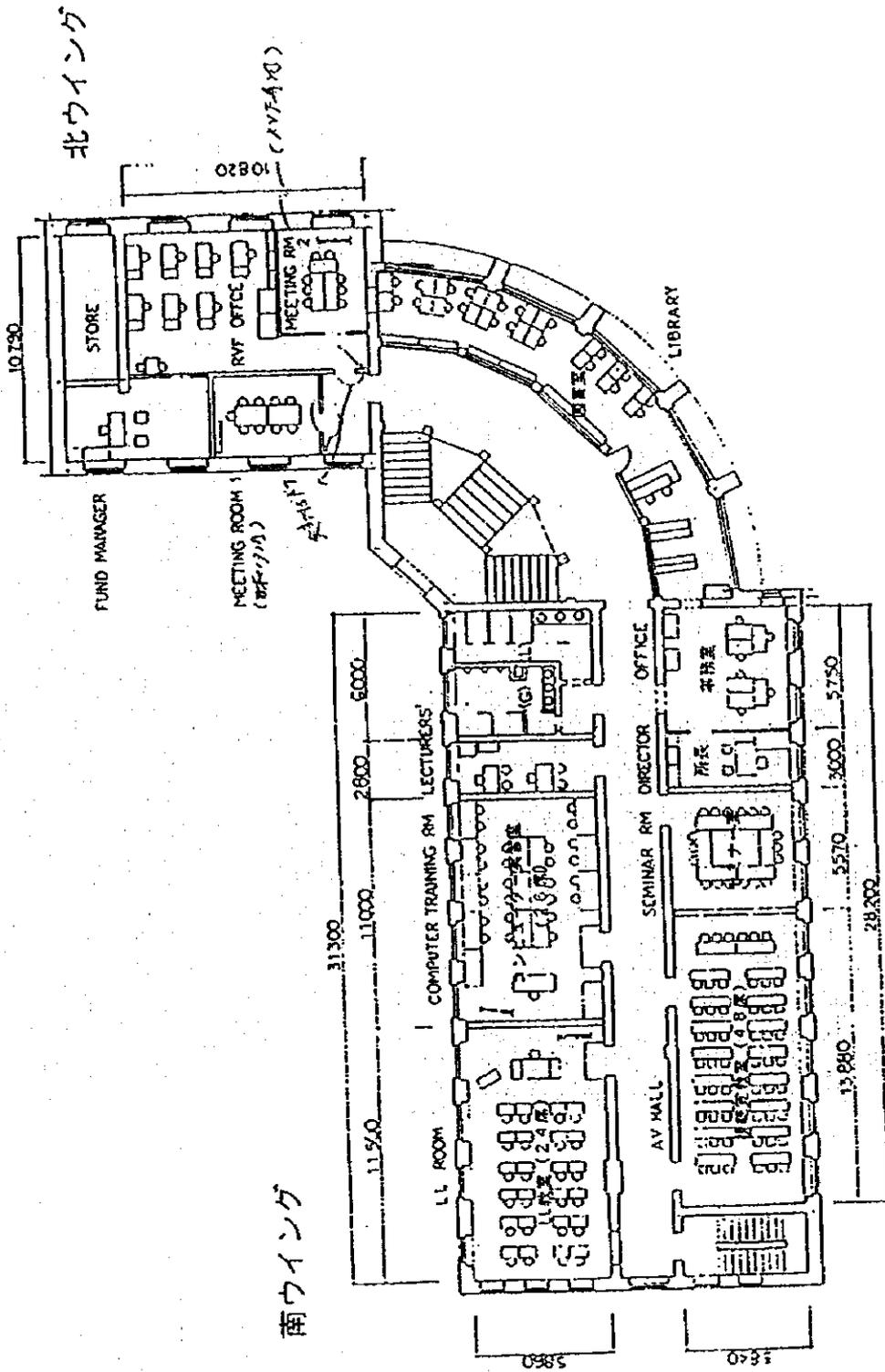


LAYOUT PLAN
S=1:200

UZBEKISTAN - JAPAN CENTER

図2-2(2) ウラジオストックフロア図

885㎡



	YAMASHITA SEKKEI INC. <small>YAMASHITA SEKKAI CO., LTD. (INCORPORATED IN JAPAN)</small>
	ウラジオストック 日本証券設立計画
	平面レイアウト



AIR PHOTO OF ULAANBAATAR SCALE 1:10000

A

B

C

S

O

N

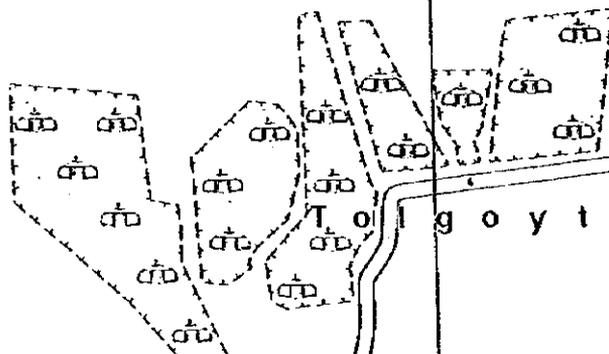
G

I

N

O

4



2-3 ビジネス・コース設計

(1) 官団員滞在中における調査では、モンゴルに赴任されている市場経済化関連のJICA派遣専門家及びモンゴル国立総合大学経済学部ソブド学部長から基本的情報を入手し、コンサルタント団員による調査への橋渡しとした。官団員の在任中に面会したJICA派遣専門家は下記の2名であり、そのヒアリングの要旨はP. 17のとおり。

指導科目	氏名	配属先	派遣期間
マクロ経済政策	上野 宏 (うえの ひろし)	大蔵省	97.09.01~99.11.01
中小企業振興	原 清 (はら きよし)	農牧産業省	98.03.31~00.03.30

(2) 官団員の帰国後、本邦からコンサルタントを派遣し、上記原専門家の支援を得てビジネスコース設計案を作成した。その調査結果はP. 19のとおり。本設計案は、今後コースを検討していくための1つのたたき台として活用していく予定である。

(3) 今後、(2)の案をもとにビジネス・コース実施について具体的に検討を進めていくことが必要であるが、コース成功のために必要な条件として、

- 1) 質の高い講師の確保
- 2) 優秀な通訳
- 3) 経営能力のある日本人所長

を実現することが不可欠であると指摘されているところ、右に十分配慮した案件づくりが求められる。

(参考) 専門家からのヒアリング概要

<1> 上野専門家 (7月2日14:00～、JICA事務所にて実施)

1. ビジネス・コースの対象者と内容

(1) トップマネジメント

企業家 (市場原理に沿って行動し、risk takingのできる人間) が存在しないことが最大の問題。社会主義とは決められたことのみを実施する人間が生き延びる社会。その影響が強く残っている。

企業のトップクラスを対象に、日本の中小企業のトップ (日経「私の履歴書」に登場したロイヤルの社長のような人物) が自分の経験談を話すようなセミナーを実施。経営者を育てるところから始めるべき。

(2) ミドルマネジメント

経営に関する実務を教える。

(3) 若手行政官

日本及び途上国の経済発展の経験を教える。欧米型のradicalな市場経済化ではなく、gradualism (初期段階では政府が介入、しかし民間への移行を早期に実施) と政府の役割 (最終的には実体経済は民間の手で行い、政府はそのための環境整備を行う) を教えられる人。(渡辺利夫教授、大野健一教授等)。

(4) ラインワーカー

優先度は低い。あえて実施するなら就業倫理に関すること。

2. その他コースに関するアイデア

(1) 一般論

日本は政策、制度整備ではなく実務面に強みがあるので、そこを生かすべき。

(2) 政府行政の効率化

必要性があるが、日本国内に講師となり得る人材がない。

(3) 税務

VATのデザイン、法律の整備等はIMFが実施済み。

税務署員に対する税務実務。納税者に対する納税教育、税理士制度の導入と教育。

3. モンゴルにおける市場経済化

(1) 進展の度合い

当初は1990年からの10年間で移行が完了すると見られていたが、最低あと5年間は必要。

鉄鋼、カシミヤ、電力、ミルク、食肉などの基幹産業がまだ国営のまま。

(2) 疎外要因

- 1) 民営化を疎外する最大の要因はメンタリティ。政府への依存心が非常に高い。
- 2) 基幹産業が国営のままであるのは、政府財政と外貨の貴重な収入源である国営企業が民営化することによって収益が悪化することへの不安と、国内に買収に応じられるだけの財力がないため、外国資本に基幹産業が押さえられてしまうという恐怖。IMFは外国資本になっても税金を徴収すれば良いという考え。日本のように、一度外資に売却して数年後に国内資本によって買い戻すという考え方もある。
- 3) 銀行セクターが未熟であるため、貸し渋り現象が起きており、国内資本が狭小、牧民は「タンス」預金をかなり持っているし、企業は外国銀行に預金している。これらの預金をmobilizeするための方策を現在実施中の市場経済化支援開発調査で2000年3月までに作成する予定。この中で特定されたテーマについてコースを実施するのも良い。

4. センター構想全般について

(1) 運営

モンゴルは援助への依存心が極めて高い。5年後に独立採算の確立をめざすのは良い考え。それを先方にもはっきり伝え、コースの有料化で企業経営的に運営すべし。

(2) 文化事業

歌舞伎、華道、茶道といった伝統的なものだけでなく、「今の日本」が伝わるもの、すなわちロック、カラオケ等もやったら良い、また日本語のみのインターネットホームページや大スクリーンでのNHKプログラムの実施も面白い。モンゴルにはヤマハの音楽教室もあるので、コンクールも可能。

5. その他

(1) 郵便行政専門家の派遣

開発調査も予定されている。郵便に関するものはやってもらって良いが、最初から郵便と簡易保険を決め打ちでこられるのは困る。金融については農業銀行等、制度金融全般の中で比較検討したい。導入の可能性を探るにとどめてほしい。

(2) 銀行融資専門家

銀行経営や融資の実務について担当してもらえると良い。

<2>原専門家（7月1日16:00～、JICA事務所にて実施）

1. ビジネスコースの対象者とコースの内容に関する案

(1) 企業のトップクラス

社会主義の影響が強く残っている。セミナー及びワークショップを通じ、経営戦略、企業会計、税務等のコンセプトを理解してもらう。ただし、多忙な人が多いので短期間にならざるを得ない。

(2) ミドルマネジメント

20代、経営に関する実務コースを実施。

(3) ランイワーカー

工場に出向いて行き、就業倫理（5S等）に関するセミナーと実習を実施。

2. コースのテーマとして考えられるもの

(1) 税務

法人税の計算方法等。

(2) 資金計画

原価償却の概念の導入。

(3) マーケティング

国内市場が狭小であるため、輸出市場の開拓が重要。

(4) 会計

複式簿記から始める必要あり、基礎的知識がないため、短期集中講座ではなく、夜間講座で長くやった方が良い。まず講師を養成する必要がある。

(5) サービスの改善

(6) 日本的経営

TQM、流通等。

3. その他

(1) モンゴルの事情を理解している講師であることが肝要。

(2) 戦後の日本の経験を語るだけでは汎用性がなく、有用性が低い。

1999年8月

モンゴルの日本センターにおけるビジネスコース設計

(財) 国際開発センター 黒田康之

1. モンゴルの市場経済化と日本センターの役割
 - 1-1. 市場経済化に伴う実践的ビジネスコースの必要性
 - 1-2. 日本センターでのビジネスコース実施の目的と早期開催への現地の期待
 - 1-3. 日本センターの経営成功の鍵

2. 企業の研修実施状況と日本センタービジネスコース案へのコメント
 - 2-1. ゴビカシミヤ
 - 2-2. マナカシミヤ
 - 2-3. 丸紅
 - 2-4. 貿易開発銀行

3. 研修機関のビジネスコース実施状況
 - 3-1. モンゴル国立総合大学のビジネスコース
 - 3-2. 商工会議所等のビジネスコース
 - 3-3. ビジネススクールのコース

4. 日本センターでのビジネスコースの実施計画
 - 4-1. ターゲット層
 - 4-2. 講座設計の考え方とその具体案
 - 4-3. コースの進め方
 - 4-4. 講師
 - 4-5. 通訳養成
 - 4-6. ビジネスコース受講のインセンティブ

5. 日本センターの収支予想

1. モンゴルの市場経済化と日本センターの役割

1-1. 市場経済化に伴う実践的ビジネスコースの必要性

モンゴルは 1990 年に国家総資産を約 500 億トグルと査定し、その 44%にあたる 220 億トグル分の国有企業の民営化を進めた。この第一次民営化プロセスは 1995 年にほぼ終了し、同年 8 月には証券市場が開設された。その後も国有企業の民営化が継続されている。

この民営化に加え、多くの新興中小企業がこの間、台頭してきた。現在、全モンゴルでは約 33,211 社の登録企業がある (97 年 1 月 1 日現在)。その 63%は雇用者数が 5 人以下、6~10 人の企業が 21%である。これらの中小企業は当初は「担ぎ屋」として中国・ロシア間の中継貿易によって利益を上げる者が多かった。その中で、建設・製造業・サービス業等の分野に投資し、経営規模を拡大させている人も多い。そのサクセスストーリーの代表の一人が、今回訪問した Buyan Holding Co.,Ltd. (カシミヤ衣類製造・販売会社) の社長 Mr.B.Jargalsaikhan である。モンゴルには彼のように企業家精神に富んだ人材が企業内外に多く存在する。

しかしこの国有部門民営化と新興中小企業の台頭は 10 年足らずの歴史であり、日が浅い。市場経済下で会社を經營することの困難さに対する認識が不足していたり、経営スキルが充分でないまま、会社を設立し、失敗するケースも多くある。また既存の企業においても、生産性を向上させる経営ノウハウを身につけていないため、海外企業との競争に勝てない経営者が多くいる。モンゴルの企業経営者の多くは実践的な経営スキルを学び、企業を成長・拡大させたいと願っている。

従って現在多くのビジネスコースがウランバートルで行われている。しかしそれらは実務教育が不足しているとの批判がある (Dr.Baldan Chimedtseren, Industry and Trade division of strategic planning, unified policy department, Ministry of Agriculture and Industry)。また民間中小企業は大学や国際機関が行っているビジネス教育は実践的でないと考えており、実際にそれらのセミナーを受けていない (Ms.E.Oyun, Director, Mana Co., Ltd. cashmere & camel wool knitwear)。今後、真に実践的な経営スキルを教えるビジネスコースが必要となる。

1-2. 日本センタービジネスコース実施の目的と早期開催への現地の期待

前述のとおり、モンゴルは企業内外に企業家精神に富んだ人材が存在する。日本センターのビジネスコース実施の目的は、これらの人材に実践的な経営スキルを基礎から教え、モンゴルの市場経済化と経済発展を担う人材育成を支援することである。現地ウラ

ンパートルはこの実務教育の早期開始を期待している。そのためにはまずプロ技によるビジネスコースを行い、その応募人数、講師への評価等を勘案して、無償資金協力による日本センタービルの建設を行うことが必要である。言い換えれば、まずソフトを先行させ、ついでハードの建設を行うのが賢明と考える。

1-3. 日本センターの経営成功の鍵

後述の収支予想においては、1クラス15名では年間\$13,000~\$17,000の赤字となる。この赤字を出さないためには、1クラス当たりの受講生数を増やすことが、コースの開催頻度を増やすことよりも効果的である。従って日本センターが既存のビジネスコースに比べて、いかに魅力ある講座を行うことができるか、またそれをいかにプロモートし、受講生を集めることができるかが経営成功の鍵である。そのためには

1) 質の高い講師

2) 優秀な通訳

3) 経営能力のある日本人所長

の確保が重要である。

2. 企業の研修実施状況と日本センタービジネスコース案へのコメント

以下は企業等訪問によるヒアリング結果である。

2-1. ゴビカシミヤ

(1) 人材育成の実施状況

専門家養成のニーズ

・当社は最近、財務会計課、資材調達課、マーケティング課をつくった。これらの部署を重要と考えているので、課として独立させた。今後これらの部署の専門家が必要になる。

海外研修

・毎年2人づつ海外研修に派遣している。97年には米国に経営(1人)、会計(1人)、98年は米国にマーケティング(1人)、生産(1人)の研修に派遣した。

国内研修

- ・国内研修は Mongolian Business Development Agency (MBDA、Tacis の研修プログラム) モンゴル国立大学に年間 4~5 人を派遣している。
- ・ MBDA には finance, accounting の勉強のため、週に 2~3 回 (勤務時間中の午後) 派遣している。これは 4 カ月間コースで授業料は \$700?。
- ・モンゴル国立大学へは主に会計 (特に原価計算) の勉強のため、派遣している。これは 2 年間のコースで毎週土曜日に 8 時間の授業を行う。授業料は \$200?。

重点研修分野

- ・重要と考えている研修は会計 (管理会計)、マーケティング、事業計画作成のコースである。
F/S

政府への要望

- ・政府がモンゴル語の管理会計ソフトをつくることを希望している。財務会計はすでにソフトがある。

(2) 日本センタービジネスコース案へのコメント

- ・日本センターの会計・貿易・マーケティングの講座に社員を派遣したい。これらのビジネスコースを今日でも明日でも早く始めて欲しい。会計の人がコンピューターを使えるようになることが大事。午前中は仕事、午後は日本センターの授業という組み合わせがよい。会社の車で日本センターまで送ることも可能。
- ・会計担当者は毎年 1~6 月まで忙しいので、会計講座は 8~12 月がよい。
- ・会社は派遣した社員の成績を知りたい。

2-2. マナカシミヤ

(1) 人材育成の実施状況

現在行っている研修 : 現在、OJT、工場内トレーニング、政府の研修期間でのトレーニング、本社での教育を行っている。

将来の経営者の育成に必要な研修 : OJT、政府の研修機関でのトレーニングが必要と考える。原価計算の研修を希望する。

(2) 日本センタービジネスコース案へのコメント

- ・民間中小企業は大学や国際機関が行っているビジネス教育は実践的でないと考えているし、実際にセミナーを受けていない。日本センターの実務教育に期待する。
- ・講座の時間帯は昼間コースと夜間コースの二つをつくと良い。
- ・商工会議所でもマーケティング・貿易実務等のコースを開いている。
- ・コースの開催時期は4,5,6,9,10,11 (12, 1, 2, 3)月が適当であり、7,8月は多くのモンゴル人が夏休みをとるので、行わない方がよい。
- ・講義は英語または日本語の二つを用意することを希望する（共に通訳が必要だが、若い世代は英語を勉強する人が増えている）。通訳養成期間（1～2カ月）をコース開催前に設けるべきであろう。
- ・マナカシミア製品会社は日本センターのビジネスコースに社員を派遣したい。有料でも会社負担で派遣する。
- ・JICA 同窓会を創設すると情報交換の場ができるので、日本センターの宣伝を含めて役に立つ。
- ・受講者には次のインセンティブが有効であろう。
 - ・成績優秀者には日本に派遣し、実習（2週間から1カ月）を受けさせる。
 - ・修了証を発行する。
 - ・日本センターが就職ネットワークや会社の人事担当者とのインタビューの場を提供し、就職の機会を増やす。

2-3. 丸紅

(1) ビジネス教育の必要性

丸紅はマネージャーのローカリゼーション（マネージャーを日本人から現地人に切り換える）を進め、コストを削減する方針である。従って日本センターでのビジネスコース開催はありがたい。

(2) 日本センタービジネスコース案へのコメント

- ・丸紅は社員を当コースに派遣したい。
- ・それは勤務時間中に派遣することもできる。1コースが\$50～100の授業料は安い。
- ・現地人のマネージャー養成に重要な分野は財務・コンピューター。貿易は輸出入の具体的な進め方を教えて欲しい。たとえば米国へ輸出する場合はクォーターの認可を取得する必要があること、競争相手は誰でいくらで輸出しようとするか、その相手に勝

つためにはどうしたらよいか等を具体的に教えて欲しい。

- ・春・夏は日本からの出張者が多く、仕事が忙しいので、秋・冬にビジネスコースを行って欲しい。
- ・モンゴルは鉱業（銅・金・ウラン等）、カシミア、皮革、食肉等が成長産業になりうるポテンシャルがある。自分の力で自国の発展を築いていくという気概とノウハウを教えて欲しい。

2-4. 貿易開発銀行

(1) 人材育成の実施状況

人材育成の予算

- ・モンゴル人マネージャー育成の予算は\$9万/年である。

研修の実施

- ・全従業員 238 人の内、98 年度は外国で 32 人、国内 122 人について研修を行った。

外国研修

- ・外国研修は銀行業務研修と英語研修の二つがある。前者は期間は1カ月以内、派遣費用は1人\$2,000~4,000（ただし合弁銀行先派遣の場合は、当該銀行が負担）。英語研修は期間3カ月、派遣費用は1人\$10,000である。

国内研修

- ・モンゴル銀行内の銀行研修センターに派遣する。同センターは以前外国人が講師となっていたが、現在、国内銀行の部長クラスが講師となっている。5日間~2週間のコースで授業料は\$10~70/人。同センターは修了証を発行する。9~18:00 までの勤務時間中に研修に派遣している。

(3) 日本センターのビジネスコース研修についてのコメント

- ・日本センターのビジネスコースは実務教育に重点をおくと良い。
- ・貿易開発銀行は、日本センターのコースに人を派遣したい。
- ・モンゴル人はプロジェットの F/S 作成能力がない人が多いのでそれが身につくコースが欲しい。

- ・講師は英語で話すことを希望する。
- ・日本センターは国際的に認められる資格・証書を発行することを希望する。
- ・グローバルスタンダードを頭にいれ、モンゴルの現状に即した研修を行うとよい。
- ・ビデオ等を用いた接客マナーを教えて欲しい。
- ・ビジネス日本語は重要である。日本と交渉するとき、銀行業務と日本の言葉・慣習を理解している人がモンゴルに必要。英語教育の授業料は毎日3時間、週5日、3カ月間で\$50~60である。

3. 研修機関のビジネスコース実施状況

3-1. モンゴル国立総合大学のビジネスコース

以下は 経済大学学長、経済博士、教授 B. ソブド氏 (Batyantuv, Director, School of Economics Studies) からの回答抜粋である。

1. モンゴル国立総合大学の経済大学はモンゴル国における経済、経営の専門家を学士号、修士号で養成し、マクロ・ミクロ経済、経営学の範囲で調査活動を行っている。またコンサルティング業務により市場経済体制の確立、将来の発展に対し重要な影響をおよぼしてきた。本学はこの分野で活動している外国の組織と共同活動を行い、国際的な地位を占める目的で設立され、現在まで50余年順調な活動を続けてきた。

2. 経済大学は昼間、夜間、通信教育の形態で経済学、会計学、人口統計学、マーケティング、マネージメント、統計、財務、金融などの分野で学部教育を4年間で行っている。

また経済学、ビジネス経営の専門で修士教育を1年または1年半で行っている。本学では常勤教師85名、非常勤26名が教鞭をとっている。

3. 本学には経済学、計量経済学、会計学、ビジネス経営・財務の4つの基本科目があり、情報センター、英語教育、卒業後研修、自習センターなどのセンターがあり、基本、専門を高める研修を行っている。専門向上研修の期間は1年間である。

4. 学部教育は4年間の終了者はモンゴル国立総合大学経済大学卒業の学位証書を受ける。これは高等教育を受けた証明となる。

学部学費：1年次 280,000 トゥグリク（1\$=1000トゥグリク）
2年次 250,000 トゥグリク
3、4年次 232,400 トゥグリク

授業料の差額は年次ごとの規定額の差による。

修士教育は1年または1年半、終了者はモンゴル国立大学経済大学の修士証書を受ける。学費は430,000トゥグリクである。

1年間の上級クラス=専門向上研修

経済以外の専門を持つ人を対象にビジネス経営、財務分野の研修を行っている。終了者はモンゴル国立大学経済大学の短期研修終了証書を受ける。学費は180,000トゥグリク。

5. 1クラスの学生数は、15人～35人。

6. 本学は大学の経費で多くの奨学生を支援している。奨学生は主に伝統的な方法により、入学試験で優秀な成績を取った生徒が対象になる。企業から派遣された入学希望者も他の生徒と同じように入学試験を受験し合格した者だけが入学できる。短期専門向上研修の場合は企業から派遣された生徒は試験なしで入学できる。

7. 他の組織と共同で、モンゴル人経営者の人材開発活動に本学も積極的に取り組んでおり、今後さらにこの活動を拡大し、人材養成と助言による支援を行っていく。

8. モンゴル国の最重要分野である絨毯、カシミア、エネルギー、食品、建設などの分野で経営者のスキル開発活動に共同で参加した経験がある。我々が重要視している分野は国の発展に甚大な影響を及ぼすものであり、国の発展政策に合致している。

9. 本学は国家予算から学校の建物、電気、暖房関連費用を受け取っている。

10. 本学が更に効率的な経営を行うために解決しなければならない課題がある。

・ 修士教育の技術的な条件を改善し、修士教育のレベルを高める。また教室や講義室の内装を改修し、コンピューター機能と、その利用範囲を広める、印刷物

の機材を改善する。

- ・上記の課題の解決によって教育方法や教授法が更に向上し、教員の知識、能力が高まる。
- ・調査、分析を行い、コンサルティング活動を活発に行うことにより本学の収入が増加し、大学で養成された人材が社会経済の問題を解決する。

11. 本学の修士教育は経済学、ビジネス経営の範囲で行われている。今後この形態の教育をさらに高めるために広範囲な対策を取る予定である。

12. 最近の10年間に本学を2,900人の学生が終了し、それぞれの専門の証書を受け取り、国で成功をおさめている。

13. 本学の上級学年の学生に対し、学問研究者、製造業の会社の経営者が非常勤で授業を教えており、特別講義が催されている。また学生は第6～7期（月？）に製造業の会社で特別プログラムによる実習を行い、プロと共に働いている。

次は以上の回答者 Batyan Suvd, Director, School of Economics Studies と Lizunov Nicolai, Head of Studies, School of Economics Studies からの日本センターのビジネスコース案に関するコメントである。

- ・初級・中級に分けたのは良い。
 - ・多くの人に応募するであろう。選考試験を行い、受講者を絞る必要がある。
 - ・夜間コース・短期コースが良い。特に短期間が良い。初級コースは毎日行うのが良いのではないか。
 - ・実務経験者が講師となるのは良い。
 - ・税務申告促進講座は税務署内ですで行っている（ので必要ない）。
 - ・「ビジネスコンピューティング」の講師はモンゴル人がプロ技の初年度から務められる。この講座では会計ソフト（「勘定奉行」「大番頭」等）を教えることも良い。
- #UNIDO 東京がウランバートルの商工会議所に COMFA（UNIDO が開発したプロジェクト評価、F/S 作成ソフト）を5台寄付した。

- ・「管理会計」にカシミヤ、毛皮革、食肉製造、農産物加工等の農牧加工業のケーススタディを入れることを希望する。
- ・中級科目は選択制にしたらどうか。
- ・経営の分野は「経営学」と「スモールビジネス設立・経営」の二つがあるが、「経営学」は理論を教えるので、もっと実践的な「スモールビジネス設立・経営」だけにしたらどうか。
- ・基礎編・中級編で教育予定のビジネススキルがなくて困っている経営者がモンゴルに多くいる。
- ・当モンゴル国立大学の教授もマネジメントの講座に生徒として出席したい。財務・マーケティングは当大学でも行っているが、経営・生産・販売については（実践的な知識がないので）これらの講座で学ぶことは多いと思う。
- ・通訳はモンゴル国立大学の教授から充当することを検討する。
- ・インセンティブは成績優秀者には授業料の一部を免除することか。
- ・有料化には賛成である。
- ・コースを実践的にすることと講師現地化は矛盾しないか。→理論はモンゴル人講師、実務は日本人講師が教えるというすみ分けが考えられる。

3-2. 商工会議所等のビジネスコース

商工会議所はトップマネジメント育成のための「取締アカデミー」の計画を作成中であり、現在アンケート調査を行っている。

市場調査研究所 (Market Research Institute) は現在ビジネスコースを次のとおり行っている。

- ・会計基礎・生産・マーケティング等の1年間（9月1日から5月末まで、冬休み2週間）の研修を行っている。95年から開始した。
- ・受講者は主に大学を卒業して企業に勤務している人（企業派遣）である。
- ・受講者は午前中に仕事を行い、午後1:30~6:30まで授業を受ける。授業時間は合計約1,000時間である。
- ・今年は50人の受講生がいる。英語は2クラスだが、その他のコースは1クラス。約100人の応募があったが、英語と経済学のテストを行い、50人に絞った。修了者全員に修了証を発行する。この終了証書は文部省の認可を得たものである。

- ・講師は全員モンゴル人講師である。授業料は\$300であり、会社負担である。
- ・運営費用は次の通り。

講師に払う報酬\$2-3.6/h

教材費

賃貸料

コンピューター使用料

3-3. ビジネススクールのコース

MBDA (Mongolian Business Development Agency であり、Taxis の研修プロジェクト) はマーストリヒト大学と共同でウランバートル・地方県でビジネススクールを開いている。

設立目的：トップマネジメントの育成、ミドルマネジメント (特に会計・経営) の育成

コース：修士コース (MBA の学位を発行) と学士コース

期間と授業料：修士コースは 18 カ月で \$7,500、学士コース 3 年間で年間 \$320

受講生：毎年、修士コースは 20 人、学士コースは 40 人

4. 日本センターでのビジネスコースの実施計画

日本センターでのビジネスコースの特徴を、内容は実務教育、クラス編成は昼夜同講座 2 クラスとする。

4-1. ターゲット層

事前調査報告書 (1999 年 7 月 3 日) では、ビジネスコースは「民間・公共部門の実務者」を対象とするとある。これを踏まえ、ターゲット層は企業内外の中間管理職・トップマネジメントと若手行政官とする。

中間管理職には財務、生産管理、販売等の経営管理技術の基礎編と中級編を設ける。

トップマネジメントには「スモールビジネス設立・経営」コースを開催する。現在または将来トップマネジメントを目指す人は本コースにおいてビジネスアイデア、事業計画、製品計画、資金計画、税務等を学ぶことができる。

若手行政官には「税務申告促進」コースを設け、納税義務者に対する税額計算・納税

請求・督促の効率化を教える。

4-2. 講座設計の考え方とその具体案

レギュラーコースとして財務・生産・マーケティング・貿易等の実務を基礎から応用まで教える。これらの全コース終了時は生産・販売・管理の一貫した経営スキルが身につけられるようにする。講座名、講座での学習内容、日本人講師の資格要件、受講対象者等の詳細案は別紙1・2のとおり。

会計・簿記

商業簿記基礎と中級、工業簿記基礎と管理会計、税務、税務申告促進の6講座を設ける。商業簿記では基礎から始め、国際会計基準、連結財務諸表、税効果会計まで学習する。工業簿記と管理会計においては総合原価計算、個別原価計算、標準原価計算等と共に、損益分岐点試算、設備投資の財務評価等の手法を学ぶ。税務では法人税・付加価値税等の税額計算、申告書作成について学習する。税務申告促進講座はモンゴル税務当局と共同で開催する。

ビジネスコンピューティング

基礎からPC会計、事業計画、シミュレーション、F/S、プロジェクト評価まで含める。講師はプロ技開始時からモンゴル人講師とする。これはC/Pであるモンゴル総合国立大学の経済大学のソブド学長が同講座のモンゴル人講師は手配可能と述べていた。

生産管理

カイゼン、QC活動、5S活動、Just-In-Time、ISO9000/14000等について学ぶ。

貿易実務とマーケティング

貿易実務においては輸出入の具体的進め方を学ぶ。マーケティングでは市場調査とデータ解析、需要予測と販売計画からプロモーション戦略、価格戦略等について学ぶ。

スモールビジネス設立・経営

ビジネス・アイデア、事業計画、製品計画、資金計画・調達、FS、会社形体、税務、企業家精神、インターネット等を学習する。市場経済を想定して事業計画から資源活

用を経て、財表作成、決算までのシミュレーションを含むビジネス・ゲーム・ソフトを活用する。

以上のレギュラーコースに加え、日本の著名な産業人のモンゴル訪問時に、当該経営者の講演をアレンジする。

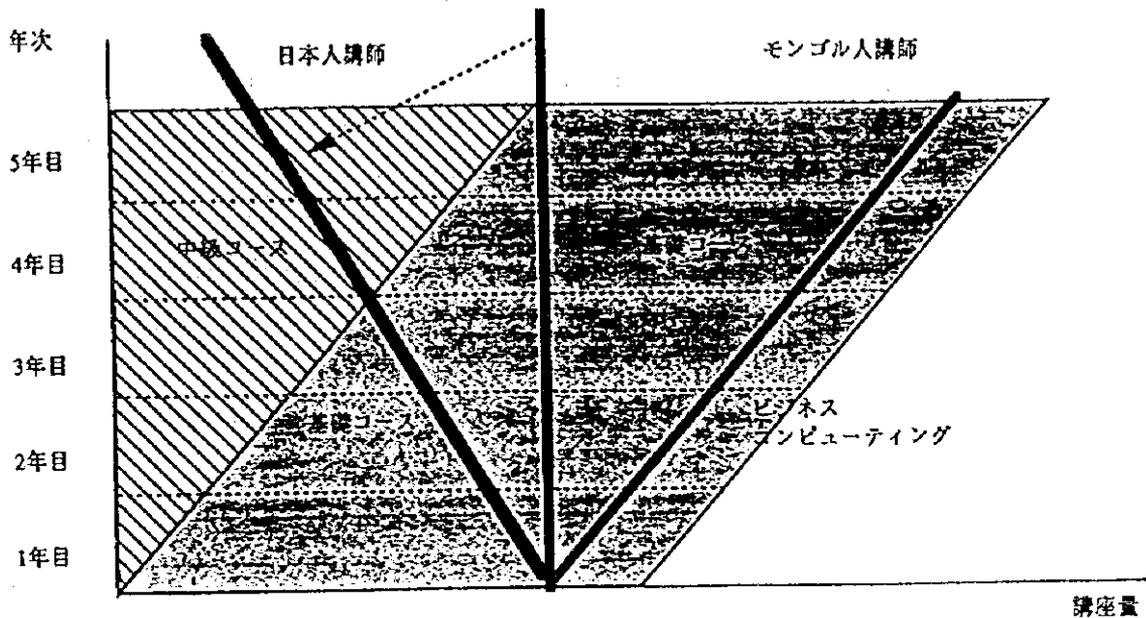
なお日本での研修は東京都大田区蒲田や東大阪の中小企業団地や流通・サービス業の企業を訪問し、日本企業の経営の実態を学ぶこととする。

4-3. コースの進め方

- 1) クラスは昼間と夜間の同講座2クラス（これを1ラウンドと呼ぶ）とし、受講者が参加しやすい体制をつくる。
- 2) 1クラスは15～30人とする。
- 3) 年間スケジュール案は別紙3、6のとおり。全クラスを受講すると540時間となる。受講生はこの全コースを2年間弱で受講することができる。第一案は財務コースを年間1ラウンド、第二案は年間2ラウンド行う案である。生産・販売・経営の各コースは第一案、第二案共、年間ラウンド数は同頻度である。これらの各コースを同一曜日・同一時間に行うとすれば第一案では7教室、第二案では8教室が必要となる。しかし曜日をずらす等の工夫をすれば各案において3教室程度少なくともすむ計算になる。結果としてコンピュータールームを含み、4～5教室必要となる。これらの教室に事務所・図書室・会議室・(ビジネスセンター)等が必要となる。
- 4) プロ技の5年間の毎年のコースの組み合わせは次のとおり。
 - ・日本人講師は初年度/2年度は基礎コースを中心に行いつつ、モンゴル人講師に技術移転を行う。
 - ・日本人講師は徐々に中級コースに比重を移し、モンゴル人講師による基礎コースを増やしていく。
 - ・中級コースも徐々にモンゴル人講師に置き換えていく。
 - ・ビジネスコンピューティングはプロ技初年度からモンゴル人講師により、コースを開催する。
 - ・通信教育・インターネット等の「Distance Education」の導入も将来検討する。

以上を図示すると次のとおりとなる。

年度別の基礎編・中級編ビジネスコースの組み合わせとモンゴル人講師による基礎編増設



4-4. 講師

プロ技期間中の日本人講師は企業の当該分野で豊かな経験を有する人材等を派遣する。これらの講師は派遣前にモンゴルの事情に精通するよう、勉強してもらおう。また講師に対する受講者の評価を行い、当該講師にその評価を通知する。日本人講師は次の条件を満たしていることが不可欠である。

- ・モンゴル経済・政治・社会・文化についての豊富な知識と経験をもっている。
- ・モンゴル語または英語の読み書き、話を行うことができる。
- ・モンゴルが必要としている専門能力を有し、外国人に対する教育指導を行える。
- ・諸外国、国際機関の対モンゴル協力に関係している人の中に入っていき、協力・協調できる。
- ・日本の経済・政治・社会・文化をよく知り、外国の人に説明できる。

4-5. 通訳養成

講師は派遣後、コース開催前に通訳を養成する期間を1～2カ月設ける。通訳はモンゴル国立総合大学から候補者を募集する。

Insitute of Commerce and Buisness の Ms.Tserennadmid Oyun, Head によれば、イギリスの機関がビジネスコースを99年春に実施したが、通訳の質が悪く、生徒が来なくなっ

た、良い通訳の確保が課題であるという。

4-6. ビジネスコース受講のインセンティブ

日本センターで多くの時間を費やしてビジネススキルを身につけるには、受講者にとっても、派遣する企業にとってもインセンティブが必要である。そこで次の案が考えられる。

- 1) 日本センターは就職説明会等を開催し、企業の人事担当者と受講生の出会いの場を提供する。企業側はどんな専門能力をもった人間がどこにいるのか把握が難しいので、この場合は適格者採用の機会となる。受講生には日本センターで勉強して良い成績をとれば、良い就職の機会を得られるというインセンティブを与えられる。
- 2) コース毎に終了時に試験を行い、その成績表は派遣元の企業に送る。
- 3) コース修了者には修了証を発行する。

5. 日本センターの収支予想

授業は有料とし、プロ技終了時にはC/Pが独立採算で運営できることを目指す。次の収支予想は授業料収入がモンゴル人講師または通訳の人件費、教材費、広告料、スタッフの給与、光熱費、冬期の暖房費等のコストを上回るか否かを試算するものである。言い換えれば、本節では売上（授業料収入）による原価の回収という学校経営がフィージブルであるか、フィージブルにするためにはどうすればよいのかを検討する。

なお、この収支予想はモンゴル人講師と通訳の人件費を同額に設定しているので、プロ技の期間内および終了後に適用することができる。また前述のように、モンゴル人講師による基礎コース増設の可能性はあるが、本収支予想においては年間スケジュール第一案・第二案の開催頻度を前提として試算した。したがって実施においてコース数・開催頻度・授業料の増減があれば収支結果も変わる。

前提

(授業料)

授業料はC/Pであるモンゴル国立総合大学の修士教育1年が\$430、市場調査研究所の1年間1,000時間のビジネス教育が\$300等を勘案して、1コースは60時間コース(2

カ月)が\$50、30時間コース(1カ月)が\$30とした。また英語教育は毎日3時間、週5日、3カ月コースで\$50~60が市場価格であることを勘案して、日本語教育は1回1.5時間、週2~3回、3カ月コースで\$30とした。

(モンゴル人講師または通訳料)

市場調査研究所はビジネスコースにおいて、講師に時間当たり\$2~3.6の謝礼金を支払っている。通訳も講師と同等の専門レベルの高さが必要なので、講師と同額の謝礼金を支払うこととする。この収支予想では時間当たり\$3.6とした。日本人講師は通訳を必要とし、モンゴル人講師は謝礼金を必要とするので、プロ技の期間中または終了後にどちらかのコストが必要となる。

(教材費・広告料)

教材費は約100ページの簡易な製本が約\$1/冊であることを勘案し、より充実した教材を用意できるように約\$3/冊とした。1クラス15人のクラスでは

$$\$3/\text{冊} \times 15 \text{人} = \$45$$

となる。この教材は授業料に含むと考える。広告料はウランバートルの標準的な新聞広告料を用いて\$50/回とした。

このモンゴル人講師料または通訳料、教材費・広告料が変動費となる。たとえば商業簿記基礎コースの変動費は最小人数の15人のとき

$$\$3.6/\text{時間} \times 60 \text{時間} + \$3/\text{冊} \times 15 \text{人} + \$50 = \$311$$

となる。

この場合、授業料収入が

$$\$50 \times 15 \text{人} = \$750$$

となるので、このコースの付加価値は

$$\$750 - 311 = \$439、\text{昼夜2クラスで} \$439 \times 2 = \$878$$

となる。

全コースの合計付加価値からスタッフの給与、電気・水・施設維持費、冬期暖房費等の固定費を支払うことができれば、日本センターの学校経営は黒字となる。

そこで固定費の予想を行う。

(給与)

「モンゴル日本センター事前調査報告書(平成11年7月3日)」によれば、モンゴル側はプロジェクトマネージャー、プログラムオフィサー、事務局スタッフ(2~3名)を配置することになっている。これらの人件費をウランバートルでのサービス業の私企業の標準な給与とした。具体的にはプロジェクトマネージャー、プログラムオフィサーは私企業のマネージャーレベルの\$130/月、事務局スタッフ3名は\$80/月とした。

$$\$130/\text{月} \times 12 \text{ 月} \times 2 \text{ 人} + \$80/\text{月} \times 12 \text{ 月} \times 3 \text{ 人} = \$6,000$$

(電気・水・施設維持費用、冬期暖房費用)

日本センターの述べ床面積は1,000M²が予定されている。その電気・水・施設維持費用、冬期暖房費用はウランバートル市のホテル(10,000M²)における当該費用の1/10とした。具体的には電気・水・施設維持費用は

$$\$2,000/\text{月} \times 12 \text{ 月} = \$24,000$$

冬期暖房費用(9月から5月までの8カ月)は

$$\$1,000/\text{月} \times 8 \text{ 月} = \$8,000$$

とした。

この給与、電気・水・施設維持費用、冬期暖房費用の合計が固定費となる。

$$\$6,000 + \$24,000 + 8,000 = \$38,000$$

問題は付加価値(授業料収入-変動費)がこの固定費\$38,000以上であるかどうかということである。

収支予想結果

1クラス15名では第一案(財務コースを年間1ラウンド)は年間\$17,000の赤字となる。この赤字を出さないためには、1クラス当たりの受講生数を増やすことが、コースの開催頻度を増やすことよりも効果的である。1クラス15名では第二案において財務コースを年間2ラウンド行っても\$13,000の赤字となるが、年間1ラウンドでも、クラス当たり受講生24人が集まれば黒字となるからである。さらに第一案の損益分岐点はクラス当たり24人であるが、第二案においては20人であり、大きな差はない。

このような結果をもたらすのは、一クラス開催する毎に講師または通訳料、広告費等

の変動費が発生するが、受講生を増やせば、その授業料収入増加分はほぼ全額損益好転に貢献するからである。従って日本センターが既存のビジネスコースに比べて、いかに魅力ある講座を行うことができるか、またそれをいかにプロモートすることができるかが経営成功の鍵である。そのためには

1) 質の高い講師

2) 優秀な通訳

3) 経営能力のある日本人所長

の確保が重要である。

モンゴル日本センタービジネスコース案

基礎/中級/特設	分野	講座名	講座での学習内容	日本人講師の資格要件	受講対象者	受講資格要件	受講時間
基礎	財	商業簿記基礎	個人商店を対象に様式簿記による記帳処理(仕訳・勘定記入)の基礎を学ぶ。また決算整理とその後の損益計算書、貸借対照表の作成も行う。	国際会計基礎を習得した人で、日本企業での財務経歴20年以上または簿記学校の講師または外資系会計事務所	企業での財務担当者か、財務担当マネージャー希望者	財務実務経歴1年以上	60時間 (3時間/回 x 20回)
		工業簿記基礎	材料費会計、労務費会計、経費会計に加え、費目別・部門別・製品別の個別原価計算を学ぶ。次に総合原価計算、繰進原価計算、活動基準原価計算等についても学習する。	〃	〃	〃	〃
基礎	務	税務会計	法人税・付加価値税の申告書形式と納税額について学習する。	(モンゴル税務局と共同)	〃	〃	〃
		税務申告促進	納税義務者に対する税額計算・納税請求・督促の効率化を学習する。	モンゴル税務局と共同	若手行政官	行政実務経歴1年以上	30時間 (9時間/回 x 10回)
編	コンピューター	ビジネスコンピューティング	ワープロ、スプレッド・シート、プレゼンテーション・ソフト、インターネット等のソフトウェアに習熟し、会計・生産管理・マーケティングに活かす。(また管理会計、パワーポイント、事業計画、シミュレーション、FS、プロジェクト評価もコンピューターを用いて行う。)	(現地のモンゴル人講師を予定)	財務・生産管理等に適用するコンピュータースキルをマスターしたい人	コンピューターの基礎的ソフトをマスター済の人	〃
		生産管理基礎	生産計画と生産管理に関する主要概念と具体的手法について学ぶ。具体的なトピックはカイゼン、QC活動、TQM等である。	日本の製造会社で生産管理経験20年以上か、生産管理専門家	生産管理のマネージャーをめざす人	工場の生産ライン管理経験3年以上	〃
講座	販	貿易実務	輸出・輸入について商品の選定、法的規制の確認、海外販売先の選定、取引の申し込み、契約書作成、信用状の入手、為替予約、海上保険、輸出許可等の基礎知識、輸出マーケティングを学ぶ。	日本の商社等で貿易経験20年以上	企業での貿易の担当者か、貿易担当希望者	貿易の基礎知識がある人	〃
		マーケティング基礎	市場調査とデータ解析、需要予測と販売計画、消費者購買行動と組織購買行動、生産財と消費財のマーケティング(特に輸出)等について学ぶ。	日本企業でのマーケティング経験20年以上または大学教授	営業部門のマネージャーをめざす人	企業の実務経験3年以上	〃
日本での研修コース			蒲田や東大阪の中小企業団地、流通・サービス業の企業を訪問し、日本企業での経営の実態を学習する。				

基礎/特設級	分野	講座名	講座での学習内容	日本人講師の資格要件	受講対象者	受講資格要件	受講時間
中級編	財務	商業簿記中級	商業簿記基礎を踏えた中級編。基礎編の個人企業に 対し、会社会計を学ぶ。具体的には、株式会社 債の発行、決算整理、本支店会計を学習する。ま た、伝票会計処理および試用販売、割賦販売等の特 殊な商品売買取引の記帳処理も学ぶ。 工業簿記基礎を踏えた中級編。製造会社経営の戦略 的意志決定のための会計手法を学ぶ。具体的には、 損益分岐点分析、設備投資の財務評価、キャッシュ フロー分析、資金計画についても学ぶ。また連結財 務諸表、税効果会計についても学習する。	国際会計基準を習得した 方で、日本企業での財務 経理20年以上または簿記 学校の講師または外資系 会計事務所	企業での財務担当者か、 財務担当マネージャー 希望者	商業簿記基礎 受講済の人	60時間 (3時間/回 x 20回)
7	生産	生産管理中級	SS運動、生産性、Just-In-Time、Industrial Engineering、ISO 9000/14000を学習し、実施に活用す る。	日本の製造会社で生産管 理経験20年以上か、生産 管理専門家	生産管理部門のマネー ジャーをめざす人	生産管理基礎 受講済の人	30時間 (3時間/回 x 10回)
講座	販売	マーケティング 中級	マーケティング基礎を踏えた応用編。 マーケティング戦略、プロモーション戦略、価格戦略、物 流戦略等について学ぶ。	日本企業でのマーケティング 経験20年以上または 大学教授等の専門家	営業部門のマネージャー をめざす人	マーケティング基礎 受講済の人	〃
講座	経営	スモール・ビジネ ス設立・経営	ビジネス・アイデア、事業計画、製品計画、資金計 画・調達、FS、会社形態、税務、企業家精神、イン ターネット等を学習する。市場経済を想定して事業 計画から資源活用を経て、財表作成、決算までのシ ミュレーションを含むビジネス・ゲーム・ソフトを 活用する。	〃	〃	〃	〃

講座名	収入				変動費				付加価値			
	一人当り授業料	受講者数	クラス数	年間開催回数	1回当たり講師または通訳	1回当たり教材費	1回当たり新聞広告	1回当りの変動費				
商業簿記基礎	\$50	15	2	1	\$1,500	216	3	45	50	311	622	\$878
商業簿記中級	\$50	15	2	1	\$1,500	216	3	45	50	311	622	\$878
工業簿記基礎	\$50	15	2	1	\$1,500	216	3	45	50	311	622	\$878
管理会計	\$50	15	2	1	\$1,500	216	3	45	50	311	622	\$878
税務会計	\$50	15	2	1	\$1,500	216	3	45	50	311	622	\$878
税務申告促進	\$30	15	2	2	\$1,800	108	3	45	50	203	812	\$988
ビジネスコンピュータ	\$30	15	2	10	\$9,000	108	3	45	50	203	4,060	\$4,940
生産管理基礎基礎	\$30	15	2	5	\$4,500	108	3	45	50	203	2,030	\$2,470
生産管理中級	\$30	15	2	5	\$4,500	108	3	45	50	203	2,030	\$2,470
貿易実務	\$30	15	2	3	\$2,700	108	3	45	50	203	1,218	\$1,482
マーケティング基礎	\$30	15	2	3	\$2,700	108	3	45	50	203	1,218	\$1,482
マーケティング中級 マーケティング設立・経営	\$30	15	2	3	\$2,700	108	3	45	50	203	1,218	\$1,482
日本語	\$30	15	2	2	\$1,800	108	3	45	50	203	812	\$988
計	\$30	15	2	3	\$2,700		3	45	50	95	570	\$2,130
					\$37,200					\$16,508		\$20,692
給与5人分												\$6,000
電気・水費用												\$24,000
冬期暖房費用												\$8,000
利益												(\$17,368)

講座名	収入			変動費				付加価値				
	一人当り 授業料	受講者数 クラス数	年間開 催頻度	授業料収 入	1回当り 講師主 たは通訳 教材費単 価	1回当り 教材費 費	1回当り 新聞広 告		1回当り の変動 費			
商業簿記基礎	\$50	24	2	1	\$2,400	216	3	72	50	338	676	\$1,724
商業簿記中級	\$50	24	2	1	\$2,400	216	3	72	50	338	676	\$1,724
工業簿記基礎	\$50	24	2	1	\$2,400	216	3	72	50	338	676	\$1,724
管理会計	\$50	24	2	1	\$2,400	108	3	72	50	230	460	\$1,940
税務会計	\$50	24	2	1	\$2,400	108	3	72	50	230	460	\$1,940
税務申告促進	\$30	24	2	2	\$2,880	108	3	72	50	230	920	\$1,960
ビジネス・マーケティング	\$30	24	2	10	\$14,400	108	3	72	50	230	4,600	\$9,800
生涯管理基礎基礎	\$30	24	2	5	\$7,200	108	3	72	50	230	2,300	\$4,900
生涯管理中級	\$30	24	2	5	\$7,200	216	3	72	50	338	3,380	\$3,820
貿易実務	\$30	24	2	3	\$4,320	216	3	72	50	338	2,028	\$2,292
マーケティング基礎	\$30	24	2	3	\$4,320	108	3	72	50	230	1,380	\$2,940
マーケティング中級 SE-PCシステム設立・ 経営	\$30	24	2	3	\$4,320	108	3	72	50	230	1,380	\$2,940
日本語	\$30	24	2	2	\$2,880	108	3	72	50	230	920	\$1,960
計	\$30	15	2	3	\$2,700		3	45	50	95	570	\$2,130
給与5人分					\$59,520						\$19,856	\$39,664
電気・水費用												\$6,000
冬期暖房費用												\$24,000
利益												\$8,000
												\$1,664

講座名	収入				変動費					付加価値		
	一人当り 授業料	受講者数	クラス数	年間開催回数	授業料収入	1回当たり 講師または通訳 の報酬	1回当たり 教材費	1回当たり 新聞広告	その他の 費用		1回当り の変動費	
商業簿記基礎	\$50	15	2	2	\$3,000	216	3	45	50	311	1,244	\$1,756
商業簿記中級	\$50	15	2	2	\$3,000	216	3	45	50	311	1,244	\$1,756
工業簿記基礎	\$50	15	2	2	\$3,000	216	3	45	50	311	1,244	\$1,756
管理会計	\$50	15	2	2	\$3,000	216	3	45	50	311	1,244	\$1,756
税務会計	\$50	15	2	2	\$3,000	216	3	45	50	311	1,244	\$1,756
税務申告促進	\$30	15	2	2	\$1,800	108	3	45	50	203	812	\$988
ビジネスコンピュータ	\$30	15	2	10	\$9,000	108	3	45	50	203	4,060	\$4,940
生産管理基礎基礎	\$30	15	2	5	\$4,500	108	3	45	50	203	2,030	\$2,470
生産管理中級	\$30	15	2	5	\$4,500	108	3	45	50	203	2,030	\$2,470
貿易実務	\$30	15	2	3	\$2,700	108	3	45	50	203	1,218	\$1,482
マーケティング基礎	\$30	15	2	3	\$2,700	108	3	45	50	203	1,218	\$1,482
マーケティング中級 スモールビジネス設立 経営	\$30	15	2	3	\$2,700	108	3	45	50	203	1,218	\$1,482
経営	\$30	15	2	2	\$1,800	108	3	45	50	203	812	\$988
日本語	\$30	15	2	3	\$2,700	108	3	45	50	203	812	\$988
計					\$44,700					\$19,618		\$25,082
給与5人分 電気・水費用 冬期暖房費用 利益												\$6,000 \$24,000 \$8,000 (\$12,918)

講座名	収入				変動費				付加価値			
	一人当り 授業料	受講者数	クラス数	年間開催頻度	1回当たり 講師または通訳 の報酬	1回当たり 教材費	1回当たり 新聞広告 その他	1回当たり の変動費				
商業簿記基礎	\$50	20	2	2	\$4,000	216	3	60	50	326	1,304	\$2,696
商業簿記中級	\$50	20	2	2	\$4,000	216	3	60	50	326	1,304	\$2,696
工業簿記基礎	\$50	20	2	2	\$4,000	216	3	60	50	326	1,304	\$2,696
管理会計	\$50	20	2	2	\$4,000	216	3	60	50	326	1,304	\$2,696
税務会計	\$50	20	2	2	\$4,000	216	3	60	50	326	1,304	\$2,696
税務申告促進	\$30	20	2	2	\$2,400	108	3	60	50	218	872	\$1,528
ビジネス・マーケティング	\$30	20	2	10	\$12,000	108	3	60	50	218	4,360	\$7,640
生産管理基礎基礎	\$30	20	2	5	\$6,000	108	3	60	50	218	2,180	\$3,820
生産管理中級	\$30	20	2	5	\$6,000	108	3	60	50	218	2,180	\$3,820
貿易実務	\$30	20	2	3	\$3,600	108	3	60	50	218	1,308	\$2,292
マーケティング基礎	\$30	20	2	3	\$3,600	108	3	60	50	218	1,308	\$2,292
マーケティング中級	\$30	20	2	3	\$3,600	108	3	60	50	218	1,308	\$2,292
マーケティング設立・経営	\$30	20	2	2	\$2,400	108	3	60	50	218	872	\$1,528
日本語	\$30	15	2	3	\$2,700		3	45	50	95	570	\$2,130
計					\$59,600					\$20,908		\$38,692
給与5人分												\$6,000
電気・水費用												\$24,000
冬期暖房費用												\$8,000
利益												\$692

2-4 日本語教育

「日本センター」事業では、活動の柱の1つとして、日本語教育を行うこととしている。今次調査では現地関係者からの意見聴取などにより、日本語教育の現状及びニーズについて調査を実施した。その結果概要は次のとおりである。

(1) 日本語に対する関心は大きく、学習者数・教育機関数共増加しつつある。現在、日本語教育を行う大学は14校あり、高等教育・研究機関数（National Statistical Office of Mongoliaの1998年の統計によれば104校）に対し、13.5%を占めている。このほか、初・中等教育機関、民間の語学学校等でも広く日本語教育が行われている。日本語学習者数は、正規学部教育外の夜間コースを含めた大学での学習者が2,000名を超え、他の教育機関を含めた総数は3,500名程度である。

(2) 日本語学習の目的は、有利な就職先の確保やビジネス・チャンスの拡大が多くを占めるが、就職については、当地には日本語を要する就職先が限られることもあり、日本語知識が必ずしも当地での就職に役立っていない。しかし、この状況はおおむね他の外国語についても同様であり、学習者はそれ程深刻視しておらず、日本語の学習意欲を低下させるに至っていない。

(3) センターの日本語コースに関するニーズについてドルゴル日本語教師会会長から意見を聴取したところ、概要は次のとおり。

1) センターが大学など既存の機関と重複する内容で日本語コースを行う場合、既存の機関が多額のダメージを受けるため、既存の機関がカバーしている部分はそれらに任せ、欠けている部分をセンターが行うことにより連携を図ることが重要である。

2) 大学では中級ないし上級の始めまで、その他の機関では主として初級までであるため、センターの日本語コースの内容として、以下が効果的であると考える。

①通訳・ガイド養成

②ビジネス日本語

③日本語教師のためのブラッシュアップ

④訪日予定者のための速習日本語

3) 既存の機関との横並び及び参加者のインセンティブを高める観点から、センターの日本語コースを有料化することが望ましい。

(4) 国際交流基金派遣日本語教育センターのコメントは次のとおり。

1) モンゴル人講師を採用する場合には、一定の大学への集中を避けるべきである。

2) センターに日本語講師用の研究室及び日本語教師会の事務局を置くことができれば、センターが日本語教師間の連携の中心となりうる。

(5) モンゴル国立大学の外国語履修学生数では、1位英語、2位中国語であり、日本語、フランス語、ドイツ語が同程度で続き、ロシア語、韓国語は少し少ない。英語は、学生数・教師数とも、日本語の倍程度である。

2-5 対日理解促進事業

「日本センター」は、大使館や国際交流基金等が広報事業や文化交流事業を実施する場合、あるいは自治体や大学・民間援助団体・市民等が多様な交流事業等を行う場合に、「場」を提供するための機能を有することをめざしている。今次調査ではこれらの活動に対してどのような「場」を提供することが考えられるかについて、現地関係者からの意見聴取を実施した。またあわせて、他国の分化・広報センターの活動状況についても調査を行った。その結果概要は次のとおりである。

(1) 一般的に対日関心は高い。経済・文化の先進国に対する自然な関心に加え、地理的・民族的・言語的近親性及びこれまでの各種支援の実績などにより、親日感情と対日関心が生まれている。また、民営化路線への移行に伴い、日本とのビジネスチャンスの拡大をねらったり、日本の復興と発展の歴史に当国発展のヒントを求めるなど、実際的な観点からの対日関心も高いと評価できる。

(2) モンゴル側関係者から、センターに日本情報の発信基地としての機能を求める意見が多数あった。内容としては特に図書室の充実であり、日本に関する各種の参考図書、日本語、日本研究関係書、小説などの読み物、新聞、雑誌等に加え、日本紹介ビデオ（文化関係にとどまらず、日本のサービス業・農業等の紹介なども含む）、CDなどのソフトと機材、インターネット端末の設置がほぼ一致した要望であった。また大使館からは、日本に関するインクワイリー・サービスの実施につき要望があった。さらに、英語の日本関係図書、ソフトなどを置けば、日本語知識のない学生・一般市民にまでアクセスが広がるとの意見があった。

(3) 具体的なプログラムについては、経済関係のセミナー・講演等は上記(1)で述べたとおり、当地関心に沿うものである。文化関係の催しに対する市民の関心は高いが、外国を含め頻度が多くないこともあり、広範な対日関心を勘案すれば、各種講演・ワークショップ、写真展・絵画展等の美術展、舞台芸術公演、映画上映等ジャンルを問わず成功の可能性は高い。事業の選

扱については、知識人向上の高級な内容にかたよらず、一般市民が親しみやすい催しもニーズに合致するものと考えられる。

(4) 当地でセンターを定着させるものとしては、継続して市民が参加する講習会などの実施が効果的である。当地に既に基盤がある柔道、空手、剣道等の武道及び折り紙、相撲等は候補となりうる。また、馬は当地市民の大きな関心事であるため、センターで日本の馬の写真展など馬関連の催しを行えば、多大の関心を呼ぶものと思われる。

(5) 他国の文化センター等については、米国、韓国、ロシア、フランス、チェッコの5か国がこれを開設している。そのうち、チェッコを除く4か国について施設を往訪（米国についてはUSIS=U. S. Information Service及びUSAID=U. S. Agency for International Developmentの2機関）し、所長等から活動状況などにつき聴取した。

1) 一般的には当国で民主化路線への移行に伴い、外国文化及び外国語学習への関心が広範に高まっているとの印象を受けた。

2) 各文化センター等の開設年（米国2機関については不明）、スタッフ数及び設備（この順で記載）については次のとおり。

①米国

(a) USIS

米国人1名のみ、在モンゴル米国大使館文化担当官が兼任。大使館内にあり、独自施設はもっていない。

(b) USAID

米国人2名（プロジェクト・アドバイザー、経済アドバイザー。ただし、事業関係で40名程度の米国人が契約ベースで常駐）及びモンゴル人4名。会議室及び事務室。

②韓国（ソウル市文化センター）

1995年7月。モンゴル人3名のみ（所長、韓国研究専門家、秘書）。

小規模図書室及び事務室（200席の映写機材付ホールがあるが、おそらく専用ではなく、現在は、ボヤにより修理中）。

③ロシア学術・文化センター

1962年。ロシア人5名（所長、副所長、財政担当、会計担当、ロシア語専門家）、唯一専用建物を有する。3万2,000冊所蔵の図書館、ホール2室及び事務室等。

④フランス文化センター

1997年4月（活動開始は1998年6月）、フランス人1名（所長）、モンゴル人1名。小規模図書室、ビデオ・オーディオ・ブース及び事務室。

- 3) 活動内容については、米国は政策広報、民主化・民営化支援のための専門家派遣及び留学・研修事業を主としており、他の3国は図書室運営、自国語教育支援及び留学・研修事業（ただし、最初の項目は韓国を除く）を主としている。各国とも、公演、展示等の文化催事はほとんど行っていない。
- 4) ロシアを除く各センター等は近年に開設されたものであるため、設備面でも事業面でも整備途上の印象が強い。ロシアは、自国の経済状況から活動を大幅に縮小している。したがって、事業の規模、頻度などからみた全般的な活動状況は、現状ではそれほど活発とはいえない。しかし、特に米国、フランスについてはかなり積極的な姿勢が看取され、拡充の方向に向かうものと思われる。
- 5) 当国では、通常のテレビ、ラジオに加えて、外国チャンネルを多数含むケーブルテレビ及びビデオデッキが一般家庭にかなり普及しているため、メディアを通じた外国文化・情報の流入が日常化している。とりわけ、米国の映画（ビデオ）、音楽等のシェアは高い。さらに、米国は民営化支援のためのテレビ・ラジオ番組、フランスは同国知識の普及のためのクイズ番組を放送するなど、積極的にメディアを活用しており、韓国は同国情報の翻訳提供、ロシアは映画提供を行っている。

3. 合意内容の確認

- (1) 本調査団の対処方針として、技術協力の枠組みに関して合意した事項については、調査団の現地滞在中に、当方調査団長と先方関係機関との間でミニッツを締結して確認することとしていた。
- (2) 他方、本件調査団（官団員）の帰国の直後、小淵首相がモンゴル国を訪問することが予定されていたが、この機会に本件センターの協力に関して先方政府との間で何らかの合意を行いたい意向であるとの旨、外務省本省よりJICAを通じて現地滞在中の調査団に連絡があった。
- (3) これを受けて、首相訪モンゴル時の両国政府間での合意形成の方法、今次調査団における合意事項の内容の確認の方法、それぞれの文書のレベルなどに関し本邦関係者で協議を行ったところ、下記の2つの方法によることとする旨決定された。
 - 1) 首相モンゴル国訪問時に、小淵首相とモンゴル首相の立ち会いのもと、在モンゴル久保田大使と先方文部大臣との間で、センターの設置や目的、無償資金協力による施設の整備など、大枠に関する事項をまとめた討議議事録（R/D）に署名を行う。
 - 2) 調査団は、日本側と先方関係者との間で調査団が確認した技術協力実施に係る実施体制、両国の取るべき措置、今後の進め方に関する事項をまとめた覚書き（ミニッツ）に署名を行う。ただし本ミニッツの記載事項がハイレベルでの合意である上記1) で述べた文書と齟齬を来たさないよう、1) の文書の署名終了後にこれに署名する。ミニッツへの署名者については、日本側は上記事情にかんがみJICAモンゴル事務所長とし、先方は本件センターの受入省庁である文部省、実施機関であるモンゴル国立総合大学、援助調整窓口である対外経済省の3者の共著とする。本件調査団が技術協力の事前調査として派遣されていることから、施設整備などに関する事項についてはミニッツに含めない。
- (4) 上記の経緯を経て、R/Dへの署名を7月10日に、またミニッツへの署名を8月10日に完了した。それぞれの文書はP. 51～53、P. 54～59のとおり。



№

RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
THE GOVERNMENT OF MONGOLIA
AND
THE GOVERNMENT OF JAPAN
ON
THE JAPAN-MONGOLIA CENTER FOR HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT COOPERATION

With regard to the establishment of "the Japan-Mongolia Center for Human Resources Development Cooperation"(hereinafter referred to as "the Japan Center in Mongolia"), the representatives of the Government of Mongolia and of the Government of Japan held a series of discussions.

As a result of the discussions, both sides have reached the common recognition that the Japan Center in Mongolia should be established along the lines described in the document attached hereto and in accordance with the relevant laws and regulations in force in Japan.

Ulaanbaatar, July 10, 1999

Mr. Avirmediin Battor
Minister for Science, Technology,
Education and Culture

Mr. Shinji Kubota
Ambassador Extraordinary
and Plenipotentiary of Japan
to Mongolia

THE ATTACHED DOCUMENT

1. The Establishment of the Japan Center in Mongolia

(1) The Japan Center in Mongolia will be established in Ulaanbaatar City through the cooperation between the Governments of Japan and Mongolia.

(2) The building of the Japan Center in Mongolia will be constructed.

(3) The candidate site of the building of the Japan Center in Mongolia will be the place between the main building of the National University of Mongolia and the building of School of Foreign Service of the University.

2. Objectives of the Establishment of the Japan Center in Mongolia

(1) Further promotion of the process of transition to a market economy in Mongolia

(2) Further promotion of the mutual understanding and friendly relations between Japan and Mongolia

3. Measures to be Taken by the Japanese Side

(1) The Japanese side will dispatch experts to the Japan Center in Mongolia.

(2) The Japanese side will look into the appropriateness of providing the grant aid for the construction of the building for and the procurement of necessary equipment for the Japan Center in Mongolia. For this purpose, the Japanese side will dispatch its mission to further discuss the measures to be taken by the Japanese side and the Mongolian side.

4. Measures to be Taken by the Mongolian Side

The Mongolian side will:

- (a) provide the necessary land for construction of the building of the Japan Center in Mongolia:
- (b) provide necessary facilities, such as office rooms for Japanese staff members, classrooms for business courses, and so on until the completion of the construction of the building of the Japan Center in Mongolia:
- (c) bear expenses for utilities that arise from the use of those facilities mentioned in sub-paragraph (b) above: and
- (d) grant the Japanese staff members of the Japan Center in Mongolia privileges, exemptions and benefits equivalent to those given to experts dispatched to Mongolia for the promotion of technical cooperation by Japan International Cooperation Agency, the executing agency for technical cooperation by the Government of Japan.

5. Time-table to Realize the Establishment of the Japan Center in Mongolia

The Japanese side will dispatch its mission in the early part of Japanese fiscal year 2000 to further discuss the contents of technical cooperation and to finalize a concrete framework with the Mongolian side .

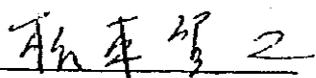
**MINUTES OF DISCUSSIONS
BETWEEN THE JAPANESE PRELIMINARY STUDY TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
MONGOLIA
ON THE JAPAN-MONGOLIA HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
COOPERATION CENTER**

The Japanese Preliminary Study Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") and headed by Ms. Kae Yanagisawa, visited Mongolia from June 28th to July 4th for the purpose of working out the outlines of the cooperation program concerning the Japan-Mongolia Human Resources Development Cooperation Center (hereinafter referred to as "the Japan Center") in Mongolia.

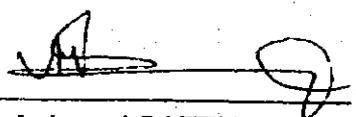
During its stay in Mongolia, the Team exchanged views and had a series of discussions with the Mongolian authorities concerned composed of the officials of the Ministry of Science, Technology, Education and Culture, Ministry of External Relations, and the National University of Mongolia, in respect of the framework of above-mentioned cooperation for its successful implementation.

As a result of the discussions, both parties shared the ideas referred to in the document attached hereto.

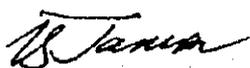
Ulaanbaatar, August 10, 1999



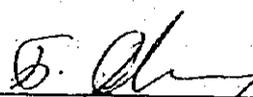
Mr. Kenji MATSUMOTO
Resident Representative of
JICA Mongolia Office



Mr. Avirmed BATTUR
Acting Minister of Science,
Technology Education and
Culture



Prof. Dr. Gantsog, Ts.
President
The National University of Mongolia



Mr. Davaadorj, B.
Deputy Director, Foreign Trade
and Cooperation Department,
Ministry of External Relations

ATTACHMENT

1. The Master Plan of the Japan Center

1. Establishment of the Japan Center

The Japan Center will be established in Ulaanbaatar City under the cooperation of the governments of Japan and Mongolia.

2. Objectives

(1) Expected Impact of the Japan Center

(A) The process of transition to a market economy in Mongolia will be enhanced.

(B) Mutual understanding and the friendly relationship between Japan and Mongolia will be further strengthened.

(2) Objectives of the Establishment of the Japan Center

(A) The Japan Center will play an important role in human resource development toward a market economy in Mongolia.

(B) The Japan Center will conduct various programs and provide information that will promote mutual understanding between the peoples of the two countries.

(3) The Main Target Group of the Japan Center

The main target groups for activities of the Japan Center will be:

- Professionals, both in private and public sectors
- Students
- The general public

3. Outputs of the Japan Center

(1) Through institution building, the management of the Japan Center will be self-sufficient and eventually handed over to the Mongolian side.

(2) Business courses that provide practical knowledge and skills in market economy will be designed and conducted. The implementation of the courses (including course design and lecturers) will be gradually localized.

(3) Japanese language courses will be designed and conducted. The implementation of the courses (including course design and lecturers) will also be gradually localized.

(4) Publications and visual materials related to Japan in such fields as

economy, society and culture will be provided. The Japan Center will be fully utilized for exchange programs between the two countries. The Japan Center will also be utilized for the activities of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") in Mongolia.

4. The Site of the Center

(1) The candidate site of the Japan Center is in the National University of Mongolia (hereinafter referred to as "the University"), between the main building and the School of Foreign Service's building. The Japan Center will be open to the public.

(2) Before completion of construction, some activities, such as institution building and business courses, will be conducted utilizing existing facilities in the University.

5. The Framework for Cooperation between the Japanese side and the Mongolian side

(1) As equal partners, both sides will cooperate with each other in establishing, operating, and developing the functions and activities of the Japan Center.

(2) The duration of cooperation will initially be five (5) years. Commencing from the designated date to be stipulated in the Record of Discussion by the two parties.

(3) The authorities concerned of both governments will hold mutual consultations within this five-year period to evaluate the outcome of the cooperation and to discuss further measures.

II. Administration of the Japan Center

1. Organizational Set-up of the Japan Center

(1) The organization chart of the Japan Center is shown in Annex.

(2) The Ministry of Science, Technology, Education and Culture of Mongolia will be the organization responsible for legal and administrative affairs.

(3) The University will be the implementing organization of the Japan Center.

Q.2.

BT

ly AB

(4) The Japan Center will be established in the University as an independent organization from other faculties under the direct supervision of the President of the University.

2. Joint Coordinating Committee

(1) The Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be set up to discuss issues related to the Japan Center.

(2) The JCC will be composed of representatives from

- Japanese Side: the Embassy of Japan, JICA Mongolia office
- Mongolian side: the Ministry of Science, Technology, Education and Culture, the Ministry of External Relations and the University.
- Representatives of the Japan Center

3. Management of the Japan Center

(1) At the beginning stage of cooperation, mainly a Japanese Director dispatched, as a JICA expert will manage the Japan Center.

(2) The President of the University will appoint a Project Manager who will be responsible for coordination between the Japan Center and the Mongolian authorities concerned.

III. Measures to be taken by the Japanese Side

Measures to be taken by the Japanese side will be as follows:

1. Inputs

(1) Japanese residential staff members such as:

- A Director of the Japan Center
- A Project Coordinator
- An expert on Japanese language

(2) Short-term Experts

- Teams of lecturers for the implementation of intensive business courses (annually 3-5 Teams)
- Short-term experts on Japanese language course development and others, if necessary

(3) Training in Japan

- The Japanese side will invite Mongolian personnel including key staff members of the Japan Center and attendants of the courses conducted at the Japan Center to Japan for training.

(4) Provision of necessary equipment, literature and so on.

(5) A portion of the operating costs of the Japan Center:

- The following expenses will presumably be born by the Japanese side:

a) Expenses for the implementation of the courses, such as advertisement fees and fees for the preparation of textbooks and audiovisual materials.

b) Expenses for international communications that are attributable to Japanese staff members, such as telephone calls, fax, and post.

c) Compensation to Mongolian personnel who work for Japanese staff members such as the secretary and driver for the Director.

IV. Measures to be taken by the Mongolian side

Measures to be taken by the Mongolian side will be as follows:

(1) The University will appoint a Project Manager of the Japan Center and a Program Officer at its own expense.

(2) The University will cover the cost for salaries of Mongolian supporting staff who will be recruited for the Japan Center (2-3 persons).

(3) The University will bear general administrative expenses, such as maintenance costs of the facility and equipment, costs for utilities such as electricity and water supply, local communication and so on.

(4) The Mongolian side will provide the necessary land for construction of the Japan Center.

(5) Until completion of construction of the Japan Center, the Mongolian side will provide necessary space, such as office rooms for Japanese staff members, classrooms for business courses, and so on. In addition, expenses for utilities that come from usage of those spaces will be borne by the Mongolian side.

(6) The Mongolian side will grant status, privileges exemptions and benefits to the Japanese staff members of the Japan Center equivalent to those given to other experts dispatched by JICA.

V. Others

The courses will be preferably offered with tuition fees to arouse motivation of attendants and to achieve financial self-sufficiency.

B.J

[Signature]

[Signature]

[Signature]

VI. Time Schedule to Realize the Establishment of the Japan Centers

The Japanese side will assign a mission (referred to as 'the Implementing Study Team') to further discuss the contents of cooperation and the commencing date and to finalize a basic agreement early in the 2000 Japanese fiscal year. The Japanese side is expected to inform the Mongolian side of the schedule of the missions as soon as possible.

[Handwritten signatures]

4. 調査団所感

- (1) 協力の基本的枠組みに関する対外関係省、文部省及びモンゴル国立総合大学との一連の協議は、終始友好的な雰囲気の中で進展し、対処方針に大きく変更を加えることなく基本的合意に達することができた。1999年5月の対外関係大臣の訪日時に本件について言及があり、また先方は、今般の小淵総理訪モンゴル時にも本件に関する何らかの言及がなされることを予想しているなど、本件が両国政府のハイレベルの関心事項となっていることが今次調査の円滑な進捗に寄与したものと思われる。
- (2) 実施機関となるモンゴル国立総合大学は、当初懸念された施設の規模についてもそして固執することなく我が方方針に理解を示し、また費用負担についても了承した。センターは大学の中の組織として位置づけられるものの、一般に広く開放されることが前提となっており、裨益者の多くが学外者となることが予想される。同大学は現在も独自で社会人に対するコースを多数実施中であり、なかには無料のものもあるが、大学の名声を高めるという点で意義を感じているとのことである。本件についても、市場経済化や日本・モンゴル関係の促進に貢献することに大学としての意義を見い出してもらうことが成功の鍵になると思料する。また日本側としても、誠実な対応により大学との信頼関係を構築していくことが望まれる。
- (3) センターにおいては、「センター事業」の枠の中で実施される事業に加え、外部との関係を強化し、市場経済化及び両国間の交流に資する様々な事業を行う「場」として広く活用していくことが望まれる。このためセンターをモンゴル国における我が国の「市場経済化支援の核」として位置づけ、「センター」事業と別枠で派遣されている市場経済化関連の専門家や開発調査についてもセンターと連携して各種セミナーやシンポジウムなどを実施していけばセンター設置による相乗効果が高まるであろう。また対日理解促進プログラムについても、日本・モンゴルの友好に関心のある諸団体にも場所を提供することによって、活動を多彩なものにしていくことができるものと思料する。
- (4) センターの運営については、最終的にはモンゴル側が責任を負い、財政的にも独立採算となることをめざしている。その準備としてコースの実施においては受講者の参加意欲を高めるとともに運営経費の創出を目的として有料化を検討している（他の社会人対象のコースにおいても有料のものが多く、受講者の支払い能力もあるとのこと）、しかしながら、センター開設当初には受講料で賄える収入は僅少であることが予想され、また質の高い受講者を確保するためには実力のある講師陣を確保して魅力あるコースを提供していく必要があることから、日本

側において必要予算が確保できるよう、引き続き努力を要する。

- (5) 今後施設の建物、機材の整備が順調に進展したとしても、センターの開所は平成13年以降となる。常設される日本語教育及び対日理解促進のための活動は、センター施設と不可分であるため、センター開設を待って開始することで差し支えないと思うが、ビジネス・コースについては急速に進展する市場経済化の流れの中で徒に空白の時間を作ることは得策ではないと思料する。このため、モンゴル国立総合大学内に日本人専門家のための適切なスペースがモンゴル側によって確保されれば、平成12年度中には「所長」格の専門家及び業務調整員を派遣して体制整備を行うとともに、既存の施設を利用してビジネス・コースの実施を開始することを検討する必要がある。
- (6) 今次調査においては貴省関係部局及び国際交流基金からの参画を得、総合的な視点で調査を実施することができた。次のステップとしてはセンターの施設・機材の整備に関する無償資金協力の基本設計調査の実施が想定されるが、センター設置の構想や活動内容など、これまでの議論を踏まえてハード面とソフト面の整合性が図られるよう、十分調整を行っていく必要がある。このためかねてより必要性が指摘されていた貴省関係各部局、国際交流基金、JICAによる日本センター事業全体の連絡調整のための体制を早急に整備し、情報交換と意思統一を図っていくことが肝要と思料する。

