

**「モンゴル日本人材開発センターの明日に向けて」
活動報告セミナー
実施報告書**

**平成19年4月
(2007年)**

**独立行政法人国際協力機構
社会開発部**

序 文

モンゴルは1990年に市場経済化へ移行し、近年ではプラスの経済成長を続けるまでになっている。しかし、これら経済成長を支える経済基盤は、鉱物資源の価格高騰に因るところも大きく、経済成長の安定化のためには国内産業の育成及び市場経済化に資する政府及び民間セクター部門での人材育成と経営能力向上が求められている。

このような状況を踏まえ、JICAは援助重点分野の1つとして「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」を掲げており、モンゴル日本人材開発センタープロジェクトもこの重点分野に位置付けられている。

2002年1月のプロジェクト開始以来、同プロジェクトでは5年にわたりビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の3つを柱とした活動を展開しており、①モンゴルの市場経済化の促進に資する人材の育成、②モンゴルと日本との両国の友好関係の促進、を目的とし、効果的かつ効率的な活動を行ってきた。

本プロジェクトのフェーズ1のこれまでの成果を検証するとともに、本年1月より開始された同プロジェクトフェーズ2における活動方針や将来展望に対する示唆を得ることを目的として、本年3月15日に東京において、プロジェクト関係者及び外部有識者を招いたセミナーを開催した。この報告書はその「活動報告セミナー」での発表内容と意見交換の概要を取りまとめたものである。ここに、同プロジェクトフェーズ1の実施にご協力いただいた内外関係機関の方々に深く謝意を表するとともに、この報告書が今後のプロジェクトの展開や類似プロジェクトに活用されることを願うものである。

平成19年4月

独立行政法人国際協力機構

社会開発部長 岡崎 有二

開会挨拶



岡崎 有二
JICA社会開発部長

来賓挨拶



高橋 礼一郎
外務省国際協力局参事官

来賓挨拶



荒木 光彌
日本センター事業支援委員会委員長
(国際開発ジャーナル社代表取締役社長)

JICA代表挨拶



松岡 和久
JICA理事

基調講演



在日本モンゴル国特命全権大使
レンツェンドー・ジグジッド閣下

活動紹介



モンゴル日本センター運営総務主任
バットトグトフ・ボロルサイハン

パネルディスカッションの様子



左から：イシジャンツァン・チンバット（カイゼン協会ダルハン支部長）
ダワージャブ・アルタンツェツェグ（カイゼン協会企画部長）
ダワーニャム・オチルホヤグ（チンギスビール社長）
小林 好佐（小林経営研究所 所長）
松原 正毅（大阪外国語大学 理事・国立民族学博物館名誉教授）

目 次

写 真

本 編

第1章 「モンゴル日本センターの明日に向けて 活動報告セミナー」開催結果の概要 ……	1
1－1 開催日時及び場所……………	1
1－2 出席者……………	1
1－3 プロジェクト概要……………	1
1－4 セミナー開催の目的……………	1
1－5 セミナー総括……………	1
1－6 セミナー概要……………	1
1－7 今後の取り組み……………	2
第2章 セミナープログラム……………	3
第3章 セミナー参加者……………	5
第4章 セミナー講演録（日本語版）……………	8
4－1 開会挨拶……………	8
4－2 来賓挨拶……………	9
外務省国際協力局参事官 高橋 礼一郎 ……	9
日本センター事業支援委員会委員長 荒木 光彌 ……	11
4－3 JICA代表挨拶……………	12
4－4 基調講演……………	13
「現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割」	
在日本モンゴル国特命全権大使 レツェンドー・ジグジッド閣下	
4－5 活動紹介……………	16
「モンゴル日本センターフェーズ1の活動」	
モンゴル日本センター運営総務主任 バットトグトフ・ボロルサイハン	
4－6 パネルディスカッション……………	18
「モンゴルの企業振興のために日本センターに望むこと」	
4－7 質疑応答……………	27
4－8 閉会挨拶……………	31
付録：発表資料	
資料1．現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割……………	35
資料2．モンゴル日本センターフェーズ1の活動紹介……………	38

第1章 「モンゴル日本センターの明日に向けて 活動報告セミナー」 開催結果の概要

1-1 開催日時及び場所

日時：2007年3月15日午後1時30分～4時50分

場所：国際総合協力研修所

1-2 出席者

レンツェンドー・ジグジット 在日本モンゴル国特命全権大使、ダワーニャム・オチルホヤグ カイゼン協会会長、ダワージャブ・アルタンツェツェグ カイゼン協会企画部長、イシジャンツァン・チンバット カイゼン協会ダルハン支部長（ビジネスコース修了生）、高橋 礼一郎 外務省国際協力局参事官、松原 正毅 大阪外国語大学理事、荒木 光彌 日本センター事業支援委員会委員長、小林 好佐 小林経営研究所所長（ビジネスコース講師）ほか、合計約80名。

1-3 プロジェクト概要

モンゴル日本人材開発センター（以下、「モンゴル日本センター」という）プロジェクトは、フェーズ1が2007年1月に終了し（開始は2002年1月）、現在モンゴル日本センタープロジェクトフェーズ2を実施している（2012年1月終了予定）。

フェーズ1では、ビジネスコースや日本語コース、シニアITエンジニア育成コース等の各種コースを実施。その成果として、ビジネスコース修了生による現地NGO「カイゼン（KAIZEN）協会」が設立されたことや日本企業からのソフト開発を受注するITエンジニアの育成、更には日本語観光ガイドの育成などの成果が達成され、開所以来、延べ50万人の来館者を数えるなど、モンゴルにおいて「日本を知る場」としての高い知名度を獲得している。

1-4 セミナー開催の目的

今回のセミナーでは、フェーズ1のこれまでの成果を検証するとともに、今後の同プロジェクトの活動方針や将来展望について示唆を得ることを目的とし、同プロジェクト関係者及び外部有識者を含め約80名の出席者を集め意見交換を行った。

なお、本セミナーでは、モンゴル日本センターだけでなく、9か国で展開している日本センター事業全般についても紹介を行い、広報活動も合わせて行うことも目的とした。

1-5 セミナー総括

「フェーズ2では、引き続き経済を支える人材の育成を支援するとともに、経済以外の分野におけるより幅広い人材の育成も視野に入れた活動を通じて、モンゴル経済及びモンゴルと日本の両国の関係の更なる強化を図っていくことが必要」との見解を取りまとめ、フェーズ2の活動に活かすこととした。

1-6 セミナー概要

在日モンゴル大使ジグジット閣下による「現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割」と題した基調講演がなされ、それに続きカイゼン協会メンバーとビジネスコース日本人講

師等による、「モンゴルの企業振興のために日本センターに望むこと」をテーマとしたパネルディスカッションを行った。パネリスト及び会場からの主な発言は次のとおり。

(1) ビジネスコースを受講しての成果について

- 1) ビジネスコースを通じて中小企業の経営方法を具体的に学ぶことができた。
- 2) 企業経営の方針、物流やサービスに関する実践的な知識を学ぶとともに、学んだ知識を活用することで職場の改善に結びついた。

(2) フェーズ2に望むこと

- 1) フェーズ1にて実施したコース内容の継続実施及びモンゴルの実情にあった財務に関する講義の充実。
- 2) ビジネスコース修了生を対象としたフォローアップコースの実施。
- 3) カイゼン協会会員がビジネスコース講師を務められるような仕組みづくり。
- 4) 同じ企業から複数名の従業員の参加の推奨やアドバイザー（企業診断士）を育成するための仕組みづくり。
- 5) 成功した方々だけでなく、成功できていない方へのフォローアップの実施。
- 6) モンゴル日本センターは多くの方々が自由にアクセスする場を提供することができおり、今後は活動内容の拡大及び裾野の拡大を図るべき。
- 7) ビジネスだけでなくもっと幅の広い分野の人材育成・輩出を行うべき。

1-7 今後の取り組み

- (1) ビジネスコースにおいて、コース修了生等を対象とした上級フォローアップコースを開催するとともに、ビジネスセミナーや特定業種（観光、食品加工）を対象としたコースを実施することで、活動内容及び裾野の拡大を図っていく。
- (2) カイゼン協会の活動拡充を支援するとともに、ビジネスコースを充実させるための同協会との連携を進める（①協会員を講師として活用、②会員が経営している企業をコース視察先として活用など）。

第2章 セミナープログラム

モンゴル国立総合大学並びに独立行政法人国際協力機構（JICA）主催のもと、以下のとおり開催した。

（1）フェーズ1 活動報告セミナー1日目

日時：2007年3月15日（木）13:30～16:50

場所：国際協力総合研修所 2階大会議室

13:30-13:35	開会及び来賓紹介 JICA社会開発部長 岡崎 有二
13:35-13:40	来賓挨拶 外務省国際協力局参事官 高橋 礼一郎
13:40-13:45	来賓挨拶 日本センター事業支援委員会委員長 荒木 光彌
13:45-13:50	JICA代表挨拶 JICA理事 松岡 和久
13:50-14:10	基調講演「現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割」 在日本モンゴル国特命全権大使 レンツェンドー・ジグジッド閣下
14:10-14:20	「モンゴル日本センターフェーズ1の活動紹介」 モンゴル日本センター運営総務主任 バットトグトフ・ボロルサイハン
14:20-14:35	休憩（コーヒープレイク）
14:35-16:05	パネルディスカッション 「モンゴルの企業振興のために日本センターに望むこと」 （これまでの成果を振り返りながら） <u>モンゴル側パネリスト</u> ダワーニャム・オチルホヤグ（カイゼン協会会長、チンギスビール社長） ダワージャブ・アルタンツェツェグ （カイゼン協会企画部長、スーパーマーケット経営） イシジャンツァン・チンバット（カイゼン協会ダルハン支部長） <u>日本側パネリスト</u> 松原 正毅（大阪外国語大学理事、国立民族学博物館名誉教授） 小林 好佐（小林経営研究所所長、ビジネスコース専門家） ファシリテーター 荒木 光彌（日本センター事業支援委員会委員長）
16:05-16:35	質疑応答
16:35-16:40	閉会
17:00-	懇親会

(2) フェーズ1 活動報告セミナー 2日目

日時：2007年3月16日（金）終日

訪問先：財団法人社会経済生産性本部（東京都）、株式会社サンワ（埼玉県）

モンゴル日本センター次期所長 中村光夫専門家及び立原佳和日本センターチーム長同行のもと、モンゴル日本センターカウンターパート及びビジネスコース修了生4名と以下の2団体を訪問し意見交換を行った。

1) 財団法人社会経済生産性本部

2007年3月16日（木）10:00～11:50

a) 谷口恒明理事長表敬

b) 国際部藤田健司担当課長による生産性本部概要説明

生産性本部の収入内訳は、民間企業へのコンサルティング事業や研修事業からの収入が約80%を占め、政府からの委託事業費が約12%、賛助会員からの会費収入が約3%となっている。

賛助会員の会費は、会社の規模に応じて設定を変えているとのこと。また、賛助会員になると、①生産性本部の各種プログラムに安く参加できる、②月例報告会に参加できる、③生産性本部新聞が配布される、などのメリットがある。

2) 株式会社サンワ

2007年3月16日（木）14:00～16:00

a) 山川和邦社長による株式会社サンワの概要説明

b) サンワの特長

- ① 会社の経営理念が明確。朝礼で毎朝全社員に理念を徹底している。
- ② 「ニッチトップブランド」をめざす戦略。小ロットのものをオーダーメイドし、短納期で販売することで大手に対応（スポーツバッグ、グッズ類でミズノを上回る市場シェアを確保している）。
- ③ 社員教育の徹底。社員をデザイン学校に通わせオリジナルデザインをつくるなど、社員教育に力を入れている。
- ④ フラット型組織。社長の下に直接各セクションがぶら下がる構図。セクションごとに損益計算書を作成し、各セクションの毎月の成績がすべて共有されている。
- ⑤ 「能力給」ではなく「生活給」。能力だけで給与に差をつけず、役割と年齢を考慮した給与体系。社員間の人間関係も円滑になるとのこと。
- ⑥ パソコンによる情報共有の徹底。社員一人一人に1台のパソコンを支給。営業担当社員の居場所もすべてパソコン上で共有されている。

第3章 セミナー参加者

主要来賓者は以下のとおり。

〈モンゴル側〉

(1) モンゴル日本センターコース修了生他

Davaanyam Ochirhuyag

(ダワーニャム・オチルホヤグ)

カイゼン協会会長 (チンギスビール社長)

Davaajav Altantsetseg

(ダワージャブ・アルタンツェツェグ)

カイゼン協会企画部長 (スーパーマーケット経営)

Ishjantsan Chinbat

(イシジャンツァン・チンバット)

カイゼン協会ダルハン支部長

Battogtokh Bolorsaikhan

(バットトグトフ・ボロルサイハン)

モンゴル日本センターナショナルスタッフ (主任)

(2) 在日本モンゴル国大使館

Rentsendoo JIGJID

(レンツェンドー・ジグジッド)

在日本モンゴル国特命全権大使

(3) モンゴル日本センター元ナショナルスタッフ

Khaltarkhuu.Garmaabazar

(ガルマーマザル)

Gerel.Tungalag

(トンガラグ)

Ariunbolor Kheeshig

(アリウンボロル)

Sukhbaatar .Suvdaa

(ソウダー)

(4) モンゴル人留学生 (留学生支援無償事業 : JDS)

BAYARJARGAL Ariun-Erdene

(バヤルジャルガル・アリョーンエルデネ)

上智大学大学院JDS留学生

DALKHJAV Bayarmaa

(ダルフジャヴ・バヤルマー)

上智大学大学院JDS留学生

TSEND-AYUSH Munkhjargal

(ツェンドアユシ・ムンフジャルガル)

東京農工大学大学院JDS留学生

Baasanjav Enkhbaatar

(バーサンジャヴ・エンフバートル) (M)

早稲田大学大学院JDS留学生

Baasankhuu Enkhnanan

(バーサンフー・エンフナラン)

早稲田大学大学院JDS留学生

〈日本側〉

(1) 外部有識者

荒木 光彌

日本センター事業支援委員会委員長

((株) 国際開発ジャーナル社代表取締役)

松原 正毅

大阪外国語大学理事・国立民族学博物館名誉教授

(モンゴル日本センター意見交換会メンバー)

小長谷 有紀

国立民族学博物館研究戦略センター教授(同意見交換会メンバー)

斎藤 実

(株) 国際開発ジャーナル社顧問

(2) 関係機関

1) 外務省

高橋 礼一郎

外務省国際協力局 参事官

板垣 克巳

外務省国際協力局無償資金技術協力課 課長補佐

林 伸一郎

外務省アジア太平洋州局中国課 課長補佐

平澤 千裕

外務省国際協力局無償・技術協力課 事務官(モンゴル担当官)

津下 陽子

外務省国際協力局国別開発協力第一課

2) 国際交流基金

豊田 昌一

独立行政法人国際交流基金日本語事業部派遣・助成課 課長

3) 日本貿易振興機構

宇佐美 喜昭

独立行政法人日本貿易振興機構企画部事業推進室
(北東アジア担当)

4) 社会経済生産性本部

藤田 健司

財団法人社会経済生産性本部国際部 担当課長

(3) 関係団体

中垣 長睦

(株) 国際協力出版会 代表取締役社長

佐藤 隆保

日本モンゴル経済委員会 事務局長

窪田 新一

社団法人日本モンゴル協会 理事長

(4) 専門家

小林 好佐

ビジネスコース講師「日本的経営」(小林経営研究所 所長)

加藤 玲

ビジネスコース講師「店舗管理」

(北海道中小企業総合支援センター 主席コーディネーター)

四釜 嘉總

前モンゴル日本人材開発センター長(2002年2月～2006年7月)

神崎 美津子

JICA専門家、業務調整専門家(2002年1月～2005年3月)

村上 吉文

JICA専門家、日本語コース運営専門家(2002年4月～2004年4月)

末岡 直樹

JICA専門家、元IT業務調整専門家(2005年3月～2006年3月)

寝屋川市役所財政企画部情報化推進室 課長

なお、来賓者へは以下の4点セットをJICA封筒に同封のうえ配布し、一般来場者へはモンゴル日本センター紹介のDVD以外の資料配布を行った。

- ・セミナープログラム
- ・「モンゴル日本センターの明日に向けて」活動成果パンフレット
- ・モンゴル日本センター紹介パンフレット（二種）
- ・モンゴル日本センター紹介DVD

第4章 セミナー講演録

4-1 開会挨拶

岡崎 有二 JICA社会開発部長

本日の「モンゴル日本人材開発センターの明日に向けて 活動報告セミナー」に皆様多数お集まりいただきましてありがとうございます。私は司会をさせていただきます社会開発部長の岡崎です。よろしくお願いします。一部の各関係の皆様方からのご挨拶については日本語でさせていただきますので、モンゴルの皆様方には、お近くのほうで必要に応じて通訳の方がモンゴル語に訳していただくことになります。第二部は同時通訳です。お手元のイヤホンで、それぞれモンゴル語、日本語とご案内にありますように1チャンネルが日本語、2チャンネルがモンゴル語という形で進めさせていただきたいと思います。よろしくお願いします。

「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」は2002年1月に開始し、今年1月には最初の協力期間である5年間を終え、次の段階としてフェーズ2に入りました。この機に本セミナーでは、これまでの成果を振り返るとともに、モンゴル日本センターが今後より一層、モンゴルの発展、また、モンゴルと日本の友好の絆を強めることに貢献できるよう、多くの方からご意見を頂戴いただければ幸いです。

本日のセミナー開催にあたっては、プロジェクトの立ち上げ時からこれまでの間にお世話になった方々、またモンゴル日本センターのコースで学んだ成果をモンゴル国内で広く普及されている修了生の方々を来賓としてお招きしておりますので、ここでご紹介させていただきます。

最初に、プロジェクト立ち上げ時に貴重なご提言をいただいた大阪外国語大学理事・国立民族学博物館名誉教授である松原正毅先生、国立民族学博物館の地域文化学専攻長である小長谷有紀先生、国際開発ジャーナル社の斉藤実顧問。小長谷教授は、そのモンゴルと日本の文化交流に貢献に対して、この2月にモンゴルからナイラムダムメダルという友好勲章を受章されております。

日本センター事業の戦略会議で今後のモンゴル日本センターのあり方をご討議いただいた際に座長を務めていただきました国際開発ジャーナル社の荒木光彌代表取締役。また、モンゴル日本センターのビジネスコース設計及び監修をしていただいた小林好佐（よしすけ）様。

パネルディスカッションに参加される方は、ディスカッションの際にまた改めて紹介させていただきますが、モンゴルの人材開発ビジネスコースの修了生、OBとしてモンゴルでNGOカイゼン協会を設立されて活動されていますオチルホヤグさん。また、モンゴル日本センターのいろいろな経験を踏まえてスーパーマーケットの経営をされています社長のアルタンツェツェグさん。ダルハン市でカイゼン協会の支部長をされていますイシジャンツァン・チンバットさん。本日基調講演をしていただきます駐日モンゴル大使のレンツェンドー・ジグジッド閣下です。

モンゴル日本センターの方針あるいは政策についての立案の立場からモンゴル日本センターに対しての指導、ご支援をいただいています外務省国際協力局から高橋礼二郎参事官です。また、

これまでモンゴル日本センターでご活躍いただいた専門家の方々、かつて、モンゴル日本センターのスタッフとして勤務しており、現在は日本に留学に来られている方々にも大勢ご参加いただいています。ありがとうございます。それでは最初に、外務省国際協力局の高橋礼一郎参事官からご挨拶をいただきたいと思いますので、よろしくお願いします。

4-2 来賓挨拶

外務省国際協力局参事官 高橋礼一郎氏並びに日本センター事業支援委員会委員長〔(株) 国際開発ジャーナル社代表取締役〕荒木光彌氏より挨拶を頂戴した。

高橋 礼一郎 外務省国際協力局参事官

ただ今岡崎部長からご紹介いただきました外務省国際協力局の高橋礼一郎でございます。本日は、独立行政法人国際協力機構が主催する「モンゴル日本人材開発センターの明日に向けて 活動報告セミナー」にお招きいただき、誠にありがとうございます。実は、私が国際協力局という今の局に来て最初の出張が小泉総理のモンゴル訪問の随行をさせていただいたもので、私にとっても初めてのモンゴル訪問でした。それ以来、いろいろな国との経済協力の仕事にかかわっていても、モンゴルの仕事はなんとなく心が温まるといいますか、ヒューマンといえますか、いつもホッとするような気持ちでやることができます。どうしてなのだろうと思うこともありますが、それはやはりモンゴルと日本という2つの国の間にある非常に近い心持といえますか、友情といえますか、それがごく自然に発露する、そういう関係ができているからだろうと思うこともあります。

そういう意味で、本日、このモンゴル日本センターで2002年から2007年までの5年をかけて実施された技術協力プロジェクトのフェーズ1が終わって、今年からフェーズ2を迎えるという節目にジグジッド閣下、あるいはオチルホヤグ カイゼン協会会長たちをお迎えして、また日本側でこのプロジェクトに貢献していただいた多くの有識者の方々のご参加を得てこのセミナーを開催できたことは、大変喜ばしいことだと思っています。

いわゆる日本センターは、社会主義計画経済から市場経済へと移行する国々を、日本の経験を伝授しながら支援する拠点として、現在、モンゴルのほかにベトナム、カンボジア、ラオス、ミャンマー、カザフスタン、ウズベキスタン、キルギスタン、全8か国で活動を展開させていただいています。特に、モンゴル日本センターは、モンゴルの市場経済化に対する支援、また、モンゴルと日本の相互理解促進を目的として、日本の無償資金協力で2001年からモンゴル日本センター自体の建設を始め、また先ほど申し上げましたように2002年から2007年まで5年間かけて技術協力プロジェクトをやってきたわけです。先ほど岡崎部長からもご紹介がありましたが、フェーズ1においては、ビジネスコース、シニアITエンジニア育成コースといった人材育成、また日本語コースをはじめとして、日本への留学情報の提供など、セミナーあるいは市民の方々を対象とした講座の開催、日本文化の紹介といった非常に多くの、多面にわたる相互理解の促進事業が実施されてきました。

モンゴルは90年代に市場経済化という、いわば激動の時代を潜り抜けてきたわけですが、そう

した新しい経済体制のもとでの人材育成と意識改革が急務とされているなかで、このモンゴル日本センターのいろいろなコース、例えばビジネスコースでは、日本人専門家の方々による日本的な経営手法の実践的なやり方を教授する、あるいは若手のベンチャー起業家の支援をする、そうしたコースのなかで成績優秀な方々に日本で研修に参加していただいて、更に実地で知識を吸収するというようなきめ細やかないろいろなニーズに応えるコースを実施できてきたと評価しています。これもひとえに、冒頭で岡崎部長からもご紹介がありましたが、たくさんの分野の優れた専門家の方々がモンゴルと日本の交流のために力を尽くしてくださった、そうした貢献がこうした形での生活になって表れていくと理解しています。この場をお借りして、改めてこのプロジェクトの成功のために貢献していただきましたモンゴル、日本、双方の関係者の方々にお礼を申し上げます。

先ほど、カイゼン協会というNGOが本日参加しておられるオチルホヤグ チンギスビール社長のイニシアチブによって立ち上がったというご紹介がありました。「改善」という日本語をそのまま名称として、こうした技術協力の成果を更に民間のイニシアチブで伸ばすネットワークをつくるという動きが出てくることは、私どもJICAベースの技術協力にある最も嬉しい一つの成果であると思っています。政府対政府の技術協力がそこで終わるのではなく、それが民間の方のイニシアチブによって更に広く普及される、日本的な経営手法がモンゴルで受け入れられて評価されている何よりもの証左であろうと思っています。改めて「カイゼン協会」立ち上げに携わり、また、ここまで引っ張ってくださったモンゴル側の関係者にお礼を申し上げます。

日本のモンゴルに対する経済協力は非常に多岐にわたります。空港、道路といったインフラ整備、市場経済化を促進する制度の整備へのお手伝いなどをやってきました。先ほど申し上げました小泉総理のモンゴル訪問を一つの契機としまして、例えば現在、ウランバートル市の都市計画の策定、高架橋、フライオーバーの建設といった具体的案件も進みつつあります。また、ウランバートルの新しい空港についても円借款の供与を前提にいろいろな調査が進められています。いずれも日本とモンゴルの二国間関係を更に友情深いものにするための意義深いプロジェクトだと思います。

そうしたインフラや制度整備に対するお手伝い、こうしたものも、やはりそれを動かす人材なくしてはうまく働かないということはいうまでもありません。そういう意味で、これからますます日本とモンゴルの経済関係、二国間関係が深まってくるにつれて、このモンゴル日本センターの責務はますます重要になると私どもは考えています。私ども外務省、日本政府としましても、これまでのセンターの活動内容を更に充実させ、またセンターとほかの機関との連携を深めて新しいネットワークを構築すること等を通じて、変化するモンゴル社会のニーズに適応して、更にこのセンターの機能を強化すべく、政府としてお手伝いできるところはぜひやっていきたいと思っています。

日本とモンゴルの関係は、先般エンフバヤル大統領閣下が訪日された際、その中で合意された「日本モンゴル基本行動計画」の中で、更に強化していくことが示されています。その中で、今後は、開始したばかりのフェーズ2のプロジェクトでセンターが自立的にどのように発展してい

くか、このセミナーで、関係者の間で有益な議論が行われることを期待している次第です。もちろん、フェーズ2に入ってモンゴル日本センターの運営、あるいは更なる発展のためにはいろいろな問題、乗り越えなければならない課題もあると思います。しかし、朝青龍関も無事星を5分に戻しまして、困難が乗り越えられないことはないことを、まさに横綱がご自分で立証されているというなかでもありますので、ぜひ今日のこのセミナーでの議論が有意義であることを期待しまして、短いですが私の挨拶に代えさせていただきます。どうもありがとうございました。

荒木 光彌 日本センター事業支援委員会委員長

私は2005年にモンゴルのウランバートルを訪ねて日本センターを視察しましたが、そのときにオチルホヤグさん、アルタンツェツェグさん、チンバットさん、そのほか10数人の若き経営者の方たちと一晩いろいろとディスカッションをして感じたことが多々ありました。それはあとから申し上げますが、9つある日本センター全体を考える支援委員会の委員長を引き受けた最大の理由は、JICAからの依頼を受けてというよりは、モンゴルに行っておチルホヤグさんたちに触発されて受け入れたといったほうが正しい答えではないかと思っています。

私は、今回このプログラムを企画・立案するにあたって、JICAの人たちにとっては非常に珍しいと言えば、怒られるかもしれませんが、かつてこのプログラムがスタートするときにお世話になった人たちをぜひ呼んで、オチルホヤグさんや皆さんがこんなに成長したということを見てもらう、聞いてもらう、そういう企画を実はJICAの金子理事と松岡理事、岡崎部長が言いだしたときに、それはグッドアイデアだと賛成しました。それで、どちらかという過去に協力した人たちは時々忘れ去られるときがあるのですが、今回はモンゴルの最初の礎をつくってくれた人たちに敬意を表した会を開いたということでした。私は記録に残るべきものだと思います。

特に松原先生は、最初の段階でこのモンゴルの窓開けといいますか、モンゴル社会の窓開けということで、モンゴル日本センターの位置づけを検討した際に非常に重要なサジェスチョンをしていただきました。皆さんご存知のようにモンゴルーの遊牧に関する研究では屈指の先生です。小長谷さんからは、先生と一緒にモンゴルのNGO、一般市民の立場からいろいろアドバイスしていただき、様々な日本センターの有り様について、我々はサジェスチョンを受けたと思っています。深く感謝を申し上げたいと思います。また、そのほかにも今日お見えになっていますが、初代の所長をされた四釜嘉穂さんも、本当にモンゴルの人たちと同じような発想でセンター立ち上げに尽力いただき、今日のモンゴル日本センターがあると存じています。これに対しても感謝を申し上げたいと思います。

私が感動した4つのことは、一晩中話した中で感じたことなのです。ジグジッド閣下もお見えになっていますが、やはり一つは、モンゴルの国を愛する青年であるということです。その情熱に非常に感心しました。二番目は、自分たちのやっている事業と市場経済化とを結びつけて考えることができるか心配していましたが、非常に熱心で、事業に対する情熱をもっていたということです。三番目は、非常に親日的な考え方です。その親日的な情熱ということは、われわれ日本人もモンゴルに対して非常に親モンゴルという人たちがたくさんいますが、モンゴルではそれ以上に日本を想う方がたくさんいらっしゃるということです。四番目が、何はともあれ二期生が中

心になってカイゼン協会を立ち上げたということです。私は二期生がカイゼン協会を自らの力で立ち上げたこと自体が評価に値する、つまりこれ自体が、モンゴル日本センターが立派に役割を果たした証拠ではないかと思っています。

ダルハンというロシアとの国境近くの地方でも、鉱山関係で非常に有名になってきました。ダルハンでも、今日お見えのチンバットさんが中心になってカイゼン・5S運動を広げようとしています。ODA大綱にあるとおり、「自助努力」は日本の援助の精神ですが、今回参加されている方々がまさにそれを実行されていることに深く非常に感銘を受けている次第です。

今日は、後半のパネルディスカッションのリードがうまくできるかどうか心配ですが、私の挨拶はこれで終わらせていただきます。

4-3 JICA代表挨拶

松岡 和久 JICA理事

本日はご多用中にもかかわらず、在モンゴル大使 ジグジッド閣下、外務省国際協力局の高橋参事官、日本センター事業支援委員会の荒木委員長はじめ多数の皆様にお集まりいただき、誠にありがとうございます。「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」は、2002年1月に5年間の協力期間として開始し、2002年6月21日には無償資金協力によるモンゴル日本センターが完工したことから、秋篠宮殿下・同妃殿下がご参列のもとで開所式が執り行われました。そして、ご参集の皆様のご協力を賜りながら、本プロジェクトは今年1月にフェーズ2に移行したわけです。フェーズ1のこれまでの5年間においては、皆様のお手元の青いパンフレットにもありますように、ビジネスコース、日本語コース等で多くの成果を達成するとともに、来館者は延べ50万人を数えるなど、モンゴルと日本両国の架け橋として多くの方々に利用されるセンターへと成長しました。ウランバートルの人口が約250万人であることを考えますと、いかに多くのモンゴルの方に利用されているかおわかりいただけるかと思います。

モンゴル日本センターがこのような成果を達成することができましたのも、本プロジェクトにご協力賜りました皆様方のご尽力の賜物であり、ここで改めてお礼を申し上げる次第です。特に、本日ご出席を予定されておられましたが、ご尊父の突然のご逝去により残念ながらご欠席となりましたモンゴル国立総合大学 ガンツォグ学長におかれましては、プロジェクト形成の段階から今日に至るまで、本プロジェクトのモンゴル側の代表としてご尽力を賜っております。学長の豊かな知見と学識に基づくプロジェクト運営が、今日のモンゴル日本センターのモンゴル国内における高い知名度の確立につながったものと考えています。ここに、本日ガンツォグ学長から本セミナーのためにお手紙を頂戴しています。一部をご紹介します。

「モンゴル国立総合大学に、モンゴル日本人材開発センターが設立され、約5年が経ちました。2001年の春、日本国政府の無償資金援助によりセンター基礎工事が始まった日が昨日のことにように思い出されます。センターが開所以来、様々なコース、事業が実施されてきました。その事業はモンゴル国民、特にウランバートル市民に大変評価され、センターは彼らのお気に入りの場

所となりました。ビジネスコースでは大学で教えている内容とは異なり、より実践的で日本の経験を学んでもらっています。また、日本語分野では、日本語の初級を教えている機関や学校の支援も行っています。センターでは更に、両国の協力活動、相互理解を促進するために様々な事業を実施しています。例えば、日本センターフォーラム、市民講座、図書室を通じて日本についての情報を、更には日本への留学についての情報なども提供しています。こうして、モンゴル日本人材開発センターはJICAの技術協力事業である以上に、モンゴルと日本両国の友好関係を向上させ、モンゴル国の発展に貢献し、モンゴルの人材育成に役立っている場となっており、我々モンゴル人は大変うれしく思っております。今後ますます、意見交換やワークショップなどを通じて両国間の人的交流を深め、ネットワークの構築を進めていきたいと考えております。2002年にセンターが開所した当時は、センターをこれほど多くの人々が利用してくれるとは思いませんでした。そしてセンターの活動へのニーズ、期待がさらに高まってきているなか、プロジェクトがフェーズ2に入ったことは非常に喜ばしいことであり、日本側に大いに感謝いたします。そして、センター事業を支援して下さるすべての機関に対して、モンゴル国立大学及びモンゴル側を代表して感謝を申し上げたいと思います。」

このように、フェーズ1の活動はモンゴル関係者に高い評価を受けてきました。本年1月より開始しましたフェーズ2では、これまでの活動によって築かれた成果をより発展した内容にしていくことが必要だと考えています。特に、ビジネスコースや日本語コースにおいては、近年のモンゴルにおける経済成長や日本語学習熱の高まりに伴う新たなニーズに合致するよう、コース内容・レベルを多様化すること、特に、食品加工や観光産業等の特定産業に焦点を当てたコースや、国際協力銀行のツーステップローンとの連携を視野に入れた「ビジネスプラン作成支援コース」などを含めて、新たなコース実施を検討しているところです。

今回のセミナーには、これまでモンゴル日本センターの立ち上げよりご尽力をくださっている方々、また、センターの活動に強力な参画を賜った方々や、強い関心をお寄せいただいている方々、更にはNGOの方々や現在日本に留学されているモンゴルの方々に出席いただいています。

フェーズ2という節目の時期にあたり、本セミナーでは、これまでの活動を振り返りつつ、今後のモンゴル日本センターが果たすべき役割や将来展望について、皆様方から多くのご意見を頂戴したいと考えています。そして、そのご意見を、モンゴル日本センターの新たな活動を、より効果的かつ魅力あるものにするためにいかしていきたいと考えているところです。結びに、本セミナーが皆様の協力のもと、活発な議論がなされ、成功裏に終わるとともに、その成果が両国の友好関係の更なる促進への一つのきっかけとなることを祈念して私の挨拶とさせていただきます。ありがとうございました。

4-4 基調講演

「現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割」について、在日本モンゴル国特命全権大使のレンツェンドー・ジグジッド閣下（Rentsendoo Jigjid）に講演いただいた。（説明用パワーポイント資料は付録の資料1を参照）

レンツェンドー・ジグジッド閣下 在日本モンゴル国特命全権大使

モンゴル国立総合大学並びにJICA共催の活動セミナーにお招きいただきましたことを大変光栄に思っています。この機会を借りまして、モンゴルの人材育成に多大な貢献をされました関係者の皆様方に心から感謝申し上げます。

さて、本日私が話をさせていただく議題は、「現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割」ですが、最初にモンゴル経済の現状について簡単に話をさせていただきます。わが国の昨年の実質経済成長は8.4%になりました。その内訳は、4.4%がサービス業分野、農牧業と製造分野はそれぞれ2.0%の成長率となりました。GDPは3兆1724億トゥグルクとなり、国民一人当たりGDPは950ドルに達しました。これは2005年と比較すると28.7%増えたことになります。

これから分野別に見てみましょう。

工業分野です。工業生産は前年同期と比較して9.1%増えました。2006年の工業分野の成長の中心は食品工業、特にミルクや飲料製造、ニット・織物工業、鉱山業などが占めています。一昨年からモンゴル国産7,200品目の製品がEUの市場へ特惠関税条件で輸出されることになったため、縫製・ニット・織物などの製品の製造は昨年30%以上の増産であり、工業分野の成長に主要な影響を及ぼしました。また昨年は、世界市場における鉱物資源の価格が比較的安定して高かったため、金やその他の鉱物資源の採掘が増えました。また、亜鉛精鉱工場が2006年フル稼働したことにより、生産量が上がりました。石炭採掘量も前年より大幅に増えました。

次に農業分野です。昨年わが国全体で155,300ヘクタールの農地で耕作が行われ、その収穫量は穀物13,400トン、ジャガイモ9,820トン、野菜65,100トン、飼料作物は5,900トン、食用外油用植物14,300トンの見込みです。

次に、建設・公共サービス分野に関しては、大都市における建築ラッシュと全国規模の自動車道路網の建設が順調に行われました。モンゴル政府は住宅問題の解決に取り組むなか、4万戸集合住宅建設計画の実施のために600億トゥグルクの国債を発行しています。

次に対外貿易です。昨年は初めて3960万ドルの貿易黒字に転じました。2006年度の貿易総額は30億ドルで、前年と比べますと8億170万ドルを上回り、結果的に34.2%増加です。輸出総額は15億2880万ドルに達し、前年比43.6%増です。輸出品の大半は以前と同様に鉱物資源が占めています。そのうち40%は銅精鉱です。わが国の主要な輸出品である銅精鉱・金の世界市場での価格が高水準であったことが輸出による収入増に影響をもたらしたと思います。一方では、昨年の輸入総額は14億8920万ドルに達し、前年比25.7%となります。輸入品目では、機械機器・自動車・石油製品が全体の62.7%を占めています。輸入品に占める食品と日用品の割合が下がり、機械機器の割合が上がっています。

次はモンゴルの人口です。わが国の平均人口増加率は1.2%でした。2005年末、わが国の人口は2,562,400人です。経済成長と国民所得が増大し、国が出産奨励政策を実施したことなどもあって、人口増加が見られると考えています。2006年の人口増加率は1.3%となり、年末には2,594,100人となりそうです。

これからモンゴル経済における日本の役割について述べたいと思います。モンゴルと日本との間に外交関係が樹立されてわずか35年ですが、今日、モンゴル日本両国が、総合提供パートナーシップに基づき、多くの分野において協力関係を積極的に発展させています。90年代初めにモンゴル国に広がった政治・経済・社会改革は、モンゴルと日本を自由、民主主義、人権、市場経済といった共通の価値観によって結び付け、両国関係を発展させる新たな時代をもたらしました。

共産主義体制を放棄し、新たな発展の道を歩み始めた当初数年間、モンゴル国民は多くの困難に直面しました。モンゴルの市場経済への移行期には、工業生産の急落、社会サービスの喪失、失業の急激な増加、貧困等の問題が生じました。このような厳しい時期を乗り越える際、日本国から多大な援助協力が行われ、わが国を今日の発展水準に到達させるために重要な役割を果たしてきました。1990年以降、支援諸外国や国際金融機関から提供された全有償資金協力の21%、全無償資金協力の50%を日本国政府の開発援助が占めています。日本国政府からの開発援助（ODA）は、わが国の社会・経済の様々な分野に向けられてきました。1997年に両国政府の協議に基づき、対モンゴル開発援助の重点分野が定められ、更に2004年に日本政府による対モンゴル援助計画が作成されました。日本政府の対モンゴル援助重点分野は、第一に市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援、第二に地方開発援助、第三に環境保全のための支援、第四に経済活動促進のためのインフラ整備支援などがあります。

日本政府の援助は、1981年に完成したカシミア工場を皮切りに、わが国の電力、通信、輸送、医療、農業、教育、食品といった様々な分野において直面した諸問題の解決に当てられてきました。モンゴル政府は、1991年から10年間で合計360億円の円借款を日本政府から受けました。その円借款を活用した分野を見てみますと、エネルギー分野が30%で最大であり、鉱山分野が28%、運送分野が22%、商品借款が13%、残りの7%は石油製品購入に使われています。

日本をはじめとする支援諸外国の協力により、わが国の経済は1995年から回復し、2000年から安定的な成長軌道に乗り、2004年には10.7%の成長率を遂げました。最近、数年間は平均6～7%台の成長を維持し続けています。インフレ率も一桁台に抑えられ、実質所得も増加しています。国内総生産（GDP）の7割以上を民間セクターが占めるようになりました。

国の将来が任されている若者たちの育成は、われわれにとりまして最も重要な課題の一つです。2005年末までに技術協力の枠組で合計1,701名が日本で学び、599名の専門家と339名の青年海外協力隊員・シニアボランティアがモンゴルに派遣されました。

今日、モンゴル・日本関係は、政治、経済、文化・教育、人道的分野において活発に発展しており、友好的関係、相互理解がますます深まっています。昨年は、大モンゴル建国800周年を日本におけるモンゴル年として記念し、2万人近くの日本人がモンゴルを訪問されました。日本から国会議員が約80名、現職大臣数名がモンゴルを訪問され、更に両国首相の相互訪問が実現されました。本年は、両国は外交関係樹立35周年を迎えており、モンゴルにおける日本年をモンゴル政府が開催し、幅広く記念行事が実施されています。

先般、ナムバリーン・エンフバヤル モンゴル大統領が日本を公式訪問し、安倍晋三総理大臣と会談を行い、両首脳はモンゴルと日本の新段階のパートナーシップを強調すべく「今後10年間の日本モンゴル基本行動計画」に署名しました。両国は、1996年に総合的パートナーシップに基づきモンゴル・日本関係を発展させていくことで合意し、過去10年間にその基礎が確実に構築されました。今回の行動計画では、両国間の高いレベルの政治的関係を維持し、相互理解及び相互信頼の強化、国際場裡における相互支援及び協力の強化、互惠的経済関係の構築、科学技術、教育、自然環境の保護、文化及び人道面における協力という具体的な方向性が示されています。

今後、両国政府間の経済協力において新国際空港建設、ウランバートル市道路網改善計画、中小企業支援・環境保護のためのツーステップローンの二期目、ウランバートル市のゴミや大気汚染対策、人材育成などに関する案件が最も重要視されていくことだと考えています。これをもって私の講演とさせていただきます。ご静聴ありがとうございます。

4-5 活動紹介

「モンゴル日本センター第1フェーズの活動紹介」をモンゴル日本センター運営総務主任のバットトグトフ・ボロルサイハン（Battogtokh Bolorsaikhan）氏より行った。（説明用パワーポイントは付録の資料2を参照）

バットトグトフ・ボロルサイハン モンゴル日本センター運営総務主任

モンゴル日本センターで主任をしていますボロルサイハンです。よろしくお願いします。では、これからモンゴル日本センターフェーズ1の活動を簡単に紹介させていただきます。先ほどご紹介がありましたように、モンゴル日本センターは、JICAの「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」として2002年1月22日から開始しました。モンゴル日本センターの主な目的は、市場経済化をめざすモンゴルの人材育成の拠点となり、情報サービスやその他のプログラムを通じて日本・モンゴル両国民の相互理解促進に寄与することです。2002年6月21日には、秋篠宮殿下と妃殿下をお迎えして開所式を行い、その後はご覧のとおり、学習支援の拠点、人材ネットワークの拠点、相互理解の拠点と3つの拠点をコンセプトに事業を行っています。

まず、学習支援の拠点から説明させていただきます。学習支援の拠点として、ビジネスコース、日本語コース、IT/PCコースを実施してきました。ビジネスコースは、モンゴルの市場経済化促進に貢献する人材を育成することを、日本語コースは日本語教師のレベルアップ、日本語学習の拡大を図ることを目的とし、日本からのソフトウェア受注開発や、日本とソフトウェア人材交流を可能にすることを、モンゴルのIT/PCコースは、モンゴルのIT人材のIT技術、及び日本語能力を向上させることを目的としています。

センターの主な活動の一つであるビジネスコースは、長期コース・短期コースと2つに分かれています。長期コースの中小企業経営診断・指導実践講座は、モンゴルの企業の経営者に実践的なノウハウを習得してもらうことを目的として、これまで5回実施され、約230名が参加しました。修了生の中にはコースで得た知識を利用し、お互いの会社の問題点を指摘しあい、経営改善を行うためにカイゼン協会というNGOを設立した人たちもいます。本日のセミナーにもカイゼン協会

から3名が招かれて参加しています。また、短期セミナーとして、会社を起こしたい人々を対象とした企業家支援セミナー、モンゴルの若手経営者に実践的な経営手法を学習してもらうために、若手オーナーのためのビジネス実践セミナーなどのセミナーが行われています。また、モンゴルで観光が盛んになっているため、プロのガイドを育成するための日本語観光ガイド実践コース、またHACCPセミナーも実施されています。

次に日本語コースです。ご覧のとおり、モンゴル日本センターでは「ビジネス日本語コース」「映画で学ぶ日本語コース」「IT日本語コース」などのコースを実施していますが、一番力を入れているコースは日本語の先生のスキルアップを目指した「教育実習コース」です。参加者は7か月間で授業の教案の書き方や教材の作成方法を学び、実際に初級者を対象に授業を行います。また、日系企業で働きたいと考えている人を対象にした「ビジネス日本語コース」、モンゴル人が苦手な漢字を集中して教える「ラクラク漢字300コース」も人気があります。さらに、地方に住む遊牧民の方々にも日本語を学ぶ機会を提供するために、2005年8月から1年間ラジオ日本語講座を放送しました。

次はIT/PCコースです。PCコースでは、「タイピングコース」「ベーシックコース」「育成コース」などを実施しました。また、コンピューターに触れたことのない12歳の子どもたちを対象とした初めてのPC教室も実施されています。また、「シニアITエンジニア育成コース」では、日本語ができ、日本の最新のIT技術を身につけたエンジニアを育てることを目的として実施しています。

相互理解の拠点として、モンゴル・日本センターフォーラム、市民講座、定期映画会、図書室運営を行っています。モンゴル・日本センターフォーラムは、モンゴルの社会における課題について、モンゴル・日本両国の研究者、行政官などに講演してもらい、その後自由に意見交換することで、課題を解決する方法を探し出すことを目的として行われています。フォーラムは年に1回行われ、今年は来週12日に第6回フォーラムを予定しています。この第6回フォーラムは、ビジネスコースの修了生を対象に、ビジネスフォーラムとして実施される予定です。モンゴル・日本センター市民講座は、一般の市民の興味や知識をより高めることを目的として毎月1回行われています。

次は図書室です。モンゴルと日本両国の情報を得るための窓口として2002年5月にオープンし、現在、蔵書数は12,000冊を超えています。図書室はメンバー登録制になっており、主な特色はモンゴルで唯一の開架式図書室であることと、また他国人でも本を閲覧できる自由コーナーを設けていることがあげられます。留学情報コーナーでは、モンゴル日本センターで実施される各種留学試験の対策のための参考書や教科書、約220校分の大学・専門学校の留学案内が置かれています。また、図書室にない情報を提供するために情報提供サービスも行っています。

最後に、人材ネットワークの拠点として、在モンゴル日本大使館やモンゴル日本語教師会と共催で行われる各種日本留学試験の受付や試験会場の提供、またNGO事業を支援するために様々なセミナーやワークショップの会場を提供してきました。こちらの写真は、先月行われたモンゴル空手道連盟による公開セミナー、モンゴル障害者連盟による公開セミナーの様子です。以上でセンターの活動紹介を終了します。ご清聴ありがとうございました。

4-6 パネルディスカッション

「モンゴルの企業振興のために日本センターに望むこと」

モンゴル側パネリスト

ダワーニヤム・オチルホヤグ（カイゼン協会会長、チンギスビール社長）
ダワージャブ・アルタンツェツェグ（カイゼン協会企画部長、スーパーマーケット経営者）
イシジャンツァン・チンバット（カイゼン協会ダルハン支部長）

日本側パネリスト

松原 正毅（大阪外国語大学理事、国立民族学博物館名誉教授）
小林 好佐（小林経営研究所所長、ビジネスコース専門家）

ファシリテーター

荒木 光彌（日本センター事業支援委員会委員長）

岡崎 有二 JICA社会開発部長

モンゴル日本センターがより一層、モンゴルの企業、更には経済全体の発展に貢献していけるよう、われわれ日本側から、あるいはモンゴルの皆様方から、どのように今後このモンゴル日本センターをより強くしていくかということについて、今後の活動に向けてのいろいろな示唆をいただければと思います、パネルディスカッションを進めさせていただきたいと思います。

はじめにパネリストのご紹介をさせていただきます。最初に、モンゴルの遊牧社会論、社会人類学をご専門にされています、先ほどもご紹介させていただきました国立民族学博物館名誉教授でもあります大阪外国語大学理事の松原正毅先生です。モンゴルの人気ビール会社を起業されていますチンギスビール社の社長様であるオチルホヤグさんです。オチルホヤグさんはモンゴル日本センターのビジネスコースの第二期生で、このコースで学んだこと、日本型経営をモンゴル企業に適応させ、発展させておられます。さらに、先ほどもご紹介しましたように、NGOカイゼン協会を立ち上げて設立した中心の方です。協会の会長もされているということで、現在、カイゼン協会は第四期生までがメンバーとなって、その人数は40人を超えています。次にご紹介させていただきますダワージャブ・アルタンツェツェグさん。スーパー・エブリディを経営して、本日、会場にお見えになっています加藤玲専門家の指導のもとで店舗兼営に熱心に取り組んでいらっしゃいます。改めて拍手をお願いします。アルタンツェツェグさんです。オチルホヤグさんと同じくビジネスコースの二期生で、カイゼン協会の中心メンバーにもなっています。現在、ご子息も日本に留学をしておられるということです。次にご紹介させていただきますチンバットさん。モンゴル第二の都市ダルハン市で小麦等の農産品の製造会社を経営されています。ビジネスコースの第四期生、カイゼン協会のダルハン支部長としてご活躍されています。

小林好佐さんです。中小企業診断士として北海道で長年、中小企業診断、指導・育成にかかわってこられています。モンゴル日本センタービジネスコースを設計され、かつ、5年間にわたり、コースの中で日本型経営の講義をご担当され、修了生の訪日研修のコースリーダーもしていただいています。多大なご貢献をいただいています。ファシリテーターについては、先ほどご紹介さ

せていただいた荒木様にお願いしたいと思います。よろしくお願いいたします。

荒木 光彌 日本センター事業支援委員会委員長

それでは、パネルディスカッションを始めます。基本的に今日は、オチルホヤグさん、アルタンツェツェグさん、チンバットさん3人をお迎えして、5年間の日本センターの成果を探るということです。皆さんにまず小林先生から学んだことをどのように仕事に、また事業に反映させたかというお話をしていただきたいと思います。続いて、カイゼン協会を発足するにあたっての話をオチルホヤグさん、あるいはアルタンツェツェグさんにお話をうかがえればと思います。続いて、そういった発言のあとに、今度は松原先生と小林先生に、その発言を受けてコメントやアドバイスをしていただきたいと思います。これが大体今日の主なスケジュールで、最後にフェーズ2に入るにあたってのアドバイスをいただきたいと思います。また、時間があれば、その後に会場の皆さんからも意見をいただければと思っています。それでは、最初にオチルホヤグさんから経験談を話していただけますか。

<モンゴル日本センターとのこれまでのかかわりについて>

ダワーニャム・オチルホヤグ (Davaanyam Ochirhuyag) カイゼン協会会長／チンギスビール社長

日本とモンゴルの関係は非常に進んでおり、モンゴル日本人材開発センターでは非常に有益なコースが提供されています。ビジネスコースの最大の意義は、日本型経営を自ら経験していらっしゃる先生方から直接経営について多くを学ぶことができることです。最も重要な点の一つは、日本式経営がどのように日本で活用されているのか、またいかにしてモンゴルの企業に応用していくかを学ぶことです。

特に、気候的にも人口的にもモンゴルに近い（寒い冬を有し、人口の少ない）北海道の先生方は、授業を教えるだけではなく、私たちの工場、会社にくらわれて、実際に私たちの業務を見て何が間違っているか、何をカイゼンしたらより良い経営になるか、という具体的なアドバイスを非常にわかりやすくしてくださいました。また、北海道から来られた先生方は、モンゴル企業が抱える問題と類似の課題を経験されているため、その講義は、具体的な中小企業の経営方法を教える非常にわかりやすい内容でした。

もちろん有名な日本の大企業の経営を知っている先生方も様々な講義をしてくださいますが、それ以上に、北海道の先生方の講義はより身近でわかりやすいものでした。私たちは、モンゴル日本センターのビジネスコースで学んだことを、必ず自分たちの会社の職員たちに詳細まで共有し、日本式経営をすれば私たちは成功でき、そしてこの成功をもとにして、私たちは自分たちの企業・経営を発展させることができると伝えていきます。そして日本人のようにすばらしい成功を得て、生活を豊かにすることができるということを常に教えています。

ダワージャブ・アルタンツェツェグ（Davaajav Altantsetseg）カイゼン協会メンバー／スーパーマーケット経営者

私たちが必要とし望んでいたビジネスコースは、2003年から始まりました。私はその第2回目のコースに参加し、自分が経営するうえで必要な知識を学び、私自身の経営手法を向上することができました。もちろん、このビジネスコースに参加したすべての参加者が非常に大きなものを学んだと理解しています。

また、このビジネスコースを卒業した私たちは、JICA支援の成果を更に広げるために、自分たちで学んだことを利用するだけでなく、モンゴルの中小企業のその他の経営者たちにもこの成果を還元することを目的に「カイゼン協会」というNGOを立ち上げました。ビジネスコースの卒業生である私たちは、学んだ知識を交換し惜しみなく共有するためのネットワークをつくったのです。学んだことを自分の会社を使うだけでなく、モンゴルのその他の企業、特に流通業においてどのように応用し活用しているかということをご紹介したいと思います。

まず第一に、日本式経営の知識を自社の経営方針策定の際に大いに活用いたしました。第二に、流通、販売、サービス業のそれぞれに学んだ知識を活用し、そして第三として、5Sというカイゼン手法を利用して、自社の職場、現場及び業務の改善に取り組みました。

もちろん引き続き現状を改善し、更に良い現場をつくっていく必要があると思っています。そのために、私たちは自社内で5Sセミナーを開催し、5Sグループをつくり、常に5Sが実施されているかどうかをチェックしています。

また、5Sを日々の業務チェックに利用するだけでなく、更に経営部門にも活用しています。マネジメントの質を改善するために、自分たちのビジネスの方向性についてお互いに情報を交換し確認しています。

この改善手法を使って、従業員の1か月、半年、1年の業務成果もチェックしています。サービス部門では、毎日の手順、店で行う手順、そしてお互いのシフト間の連携がより緊密にスムーズにいくように、毎回決まった指標で業務チェックを日々行っており、この5S改善がわが社の事業改善に大いに役立っています。

例えば、消費者により良いサービスの提供を目指す「顧客満足」を大きなテーマとして、私どもは5S改善を利用していますが、具体的には、朝出社した従業員は10分間の朝礼のなかで、まず前日の業務チェックし、そして、現場作業がやりやすいように5Sの整理整頓を各人実施することを徹底しています。こうした手法をとり入れることによって、毎日何をやっているかということ各人が十分理解することになりました。理解することによって、無駄なく作業できるようになりました。そして、お互いの業務についても何をやっているのかがわかることにより、更に自分の成果を上げよう、自分たちでの更に改善していこうという意識が生まれました。そして、サービスを提供するための現場をきれいし、スタンダードにあった形で顧客に対してサービス提供できるようにする努力も社員同士の啓発のなかで可能になりました。

こうした個々人の従業員の努力のもとに、私たち企業の毎年の売上げ伸びています。提供するサービスの質が継続的に向上したことが、売上げの伸びにつながったのだと私は評価しています。

毎年日本から先生方が来られるたびに、先生方からコースで学んだ5S改善の成果が実際のモンゴルの企業内でうまく機能しているかどうかというチェックを受け、更に改善すべき点は改善しています。そういう意味で、私はモンゴル日本センターのビジネスコースの初期に受講しましたので、非常に運が良かったと思っています。カイゼン協会を立ち上げる以前に、毎年来られる先生方から具体的な改善のアドバイスを私ども企業に対していただけたという機会は、非常に大きな成果につながりました。

イシジャンツァン・チンバット (Ishjantsan Chinbat) カイゼン協会ダルハン支部長

私はダルハン市という鉱工業部門が発達し、これからのモンゴル経済が発達するために非常に重要な要となる第二の都市に住んでいます。ダルハンオール県のカイゼン協会は、新しいビジネスを始める若い人たちに非常に大切なアドバイスを与えることができる協会として活動を行っています。

ダルハン県のカイゼン協会は2003年につくられました。モンゴル日本センターはこのカイゼン協会を全面的に支援してくれています。カイゼン協会のミッションは、モンゴル国内の中小企業を発展するために改善の手法を広め、また中小企業発展に資するビジネス実務人材を育成し、またマーケティングの手法を使い、企業経営に必要な知識と情報を提供することです。また、日本式経営に関する様々なセミナー情報を伝えることも大切なミッションの一つになっています。そして、ダルハンオール県の県庁も、このカイゼン協会の業務に深い理解を示し、支援をしてくださっています。実務人材の育成及びモンゴル経済の発展を実現するために、このカイゼン協会が非常に必要であるということです。

カイゼン協会は27回にわたり様々なセミナーを行い、セミナー参加者は延べ700人以上を数えます。また、私どもダルハンのカイゼン協会は、後援者を募り、現在約80人以上の方が協賛支援してくださっています。日本並びに世界の様々なビジネスの手法やその歴史を伝え、それをダルハン地方の中小企業人たちに伝えると重要な活動を協会は行っています。

ダルハン市の中小企業は大きく分けて印刷部門、建設部門、サービス部門の3つから成っています。こうした部門で、日本式経営を活用して様々な成果を生むためには、どのような工夫が必要かということも協会で教えています。各部門からは今後も同様のセミナーを続けて欲しいとの要望が協会へ寄せられています。他の方も触れていらっしゃると思いますが、自分自身の取組みの中にだけ学んだ成果をいかすのではなく、モンゴルにおけるすべてのビジネスにおいて、日本の手法が重要であるということで、協会メンバーからも大きな感謝が寄せられています。

カイゼン協会は、ビジネスにおける様々な問題改善に必要な、生産性向上、品質向上、人材育成、固定的雇用などをテーマとした各種セミナーをモンゴル日本センター支援のもと実施してきました。モンゴル日本センターフェーズ2でも、引き続きカイゼン協会の支援をお願いするとともに、モンゴル日本センターの更なる有意義な活動を期待していることを申し上げて私の言葉を終わらせていただきます。

<現在の課題について>

ダワーニャム・オチルホヤグ (Davaanyam Ochirhuyag) カイゼン協会会長／チンギスビール社長

私が直接取り入れた日本企業における日本式経営の実践例の一つとして、「日農機製工」という北海道の会社を紹介したいと思います。現在モンゴルのビジネス界が抱えている問題と類似の問題を実際に解決した企業例の一つとして、小林先生とともに日農機製工を訪問しました。そこで、効果的なマーケティング手法、人材開発について学び、自分の企業を黒字経営にするためには何が必要か、どういった経営方針を立てるべきかということを具体的に考え、学ぶ機会を得ました。

先ほど申し上げました5Sについてですが、私の例で申し上げますと、これまでいろいろと学んだなかで、私は5Sが一番重要だと考えています。きちんと整理整頓した状態で経営を行うというシンプルなことを実施することが最も必要なことでした。余計なことはいらないとも思っています。5S実践の素晴らしい例が先ほど申し上げた日農機製工という会社なのです。

製造工場内も非常に美しくきちんと整頓されていて、私たちのような外部からの訪問者の目に会社の経営、工場の内容がわかりやすくなっているのです。5Sの徹底が、従業員の無駄のない行動（業務に必要な工具などが使いやすいように集められて整理されている）、収益増につながっているのです。きれいに整理整頓された環境とは、従業員にとって労働生産しやすい状況であり、非常に重要なことなのです。来日して、日本の企業を訪問し日本の整理整頓を実際に見まして、モンゴルでもこの日本の5Sを取り入れることで業務カイゼンが可能になるのではないかと改めて感じました。

第二次大戦後、日本が大いに経済発展を遂げた秘訣の一つは、従業員教育ではないかと思っています。例えば、挨拶一つをとりましても、挨拶をし合うことによって、お互いを知り合うことができます。社長が部下に、部下が社長に挨拶することで、会社との一体感が生まれ、また自分が正當に評価されていると実感できることで、更に働く意欲が従業員のなかに生まれてくる、これが日本式経営の非常に大きな秘密の一つなのではないかと思っています。つまり、自分がきちんと働けば、会社の業績は上がり、自分の収入や自分の生活、将来も良くなっていくということです。

また、計画は頭のなかにおくだけでなく、紙に書き、皆で同じ目標に向かって行動することでめざす目標達成を可能にするということも、日本式経営の特徴の一つであり、モンゴルでも取り入れることができる手法だと思っています。私はこれらの手法を、地方にいる私の友人たちに強く薦めています。カイゼンの意識をもつことの大切さについても伝えています。

ダワージャブ・アルタンツェツェグ (Davaajav Altantsetseg) カイゼン協会メンバー／スーパーマーケット経営者

私はスーパーを経営しているわけですが、私がビジネスセミナーから学んだことは、サービスを行う従業員として、まず何が大事かということです。つまり「顧客満足」ということです。

顧客がどのようにすれば満足するかをまず考え、顧客が望んでいること（数や質）を実現するために、私たちが心からサービスを提供するのは、顧客に満足してもらうためだということを分かっていたために働く。これがビジネスコースを通じて私が学んだことです。

日本の文化というだけでなく、顧客に対しどのように心をこめて接客するかということです。この意識はモンゴルに今まで欠けていた部分ですから、少しでも自分が担当しているいくつかのスーパーマーケット、そして私が担当しているスタッフに関しては、とにかく皆で心から顧客の

ためにサービスを提供するということをモットーにして、頭に染み付くように毎日繰り返すようにしています。

もちろん経営手法も大切ですが、その経営手法を効果的に活用するためには、まず従業員の考え方を変えるということが大切だと私が思っています。つまり、心から自分の仕事を愛し、顧客を満足させるために自分に何ができるか、ということを経営者自らいろいろと考え、現状をカイゼンしていくことが一番大切だということを会社内に浸透させることが大切なのです。

つまり、顧客満足を満たすことができれば、私どものビジネスは成功すると思っています。

＜日本人パネリストからのコメント、アドバイス＞

松原 正毅 大阪外国語大学理事／国立民族学博物館名誉教授

私は2002年6月のモンゴル日本センター開所式に参列した一人なのですが、今日は特に企業関係のセミナーについてご報告をうかがい、モンゴル日本センターが初期に考えていた方向に向かって着実に展開していると感じました。5年間様々な分野での展開があったことは、私個人にとっても大変嬉しいことですし、JICAという組織にとっても大変良いことだと思います。

ただ、モンゴル日本センターはフェーズ2を迎えているわけで、更に長期的な展望並びに事業が必要とされています。そういう展開を考えた際、今までお聞きしてきたプラス面に加えて、もう少しモンゴル日本センターを良くするためのカイゼン事項をカイゼン協会の立場から、具体的にお聞かせ願いたいと思います。

本日参加している方々も、今後いろいろな立場でモンゴル日本センターの更なる支援・展開に関わっていくわけですから、更に良くしていくという循環運動ができてくれば大変良いことだと思います。

小林 好佐 小林経営研究所所長／ビジネスコース専門家

ただ今この3人のビジネスコース修了生からいろいろな話をうかがったのですが、本当に面映いといいますか、これだけ私が教えたことを、私が期待した以上に身につけて実行なさっているというのは非常に感激の極みです。ただ、ポイントは、ここに座っていらっしゃる3名は優等生なのです。

実際に5か年私は教えてきました。毎年講義修了時にテストを行い、そのなかで成績優秀な方を、翌年モンゴルで教えた理論を実践している日本の企業の事例を実際に見せて、現場指導してきました。札幌に住んでいますので北海道の企業が中心ではありますが、「ジャスト・イン・タイム」などはトヨタの本社工場に行ってみせるのが一番わかりやすいので、トヨタ本社へ連れて行き、理論に基づいた成功事例を見せています。

このように5年間で230名の6か月の長期コースを学んだ生徒さんがいらっしゃるわけですが、実は、これはこういうことを申し上げると大変失礼ですが、まだこの域に達していない方が過半数です。その方々をどのようにフォローアップするかということが今後の課題になるうかと思えます。この3名の方たちに対する感想は、ほめる言葉以外にありません。よくここまで実行なさっていると思います。

ごく簡単にスタートからのことを申し上げます。2002年6月にモンゴル日本センターが開所したわけですが、プロジェクトの開始に先立ち、経営者、管理者教育に重きを置いたビジネスコースの内容検討についてJICAより相談を受けました。私はJICA札幌国際センターで、中央アジアや東ヨーロッパなどからくる研修員に対する経営者、管理者教育に携わってやっていたので、モンゴルで何をどのように教えればよいかということ考えたのですが、現場を見なければわからないということで、現地調査を開所式の1か月前の5月20日から30日まで10日間ほど実施し、モンゴル日本センターの初代所長である四釜所長に同行して、様々なモンゴルの企業に実態調査を行いました。

当時のモンゴル企業は、大変失礼な言い方をしますが、科学的な根拠や計画性のない成り行き管理が主流で、製造業の技術レベルも進んでいる企業で昭和40年代、高度経済成長期の日本の企業レベルでした。これは当時の話で、現在がそうだという意味ではありません。

そこで、これらの企業経営の質がレベルアップする方法を考え、まずは経営管理の基礎から講義を行いました。また理論ではなく実践を重視してカリキュラムを組み、戦後の日本がゼロから発展した背景にある日本的な経営について説明し、ハイレベルの経営管理手法よりは、全ての基礎となる5Sと改善活動といった基本を実践的に指導するという方法を5年間繰り返しやってきて、今日にいたったということです。

<フェーズ2に向けた改善点について>

ダワーニャム・オチルホヤグ (Davaanyam Ochirhuyag) カイゼン協会会長／チンギスビール社長

先ほど申しましたとおり、カイゼン協会の目的は、ビジネスコースの参加者が学んだことを自分の企業で実践すること、ビジネスコースに参加できない人々に知識を与えること、そして互いに協力してモンゴル経済を底上げしていくことにあります。

私は生産者側にいますが、まずユーザーを満足させるために、品質の良いものを安く、早く市場に出すということが重要だと思っています。そのために私たち会社は何をすべきかということ学ぶために、カイゼン協会の中に研修部門をつくりました。また、カイゼン協会の中に日本企業並びに日本の関連団体とビジネス課題について情報交換することを目的とした海外担当部門もつくりました。カイゼン協会の研修では、日本式経営及びマーケティング、財務、人材育成というテーマで、モンゴル日本センターのビジネスコースで私たちが学んだことを協会メンバーに共有しています。

モンゴル日本センターがフェーズ2を迎えましても、フェーズ1に引き続き良いセミナーを提供いただくとともに、モンゴルの事情に即した財務に関する授業を充実していただければよいと思います。

先ほど申し上げましたように、北海道から来られた先生たちからは、実践に即したアドバイスが得られましたので、授業も非常に有意義なものでした。繰り返しになりますが、私たちカイゼン協会のメンバーは、自社での実践例や成果を交換しあい、携わっている業界を超えて、モンゴルの経済を更に発展するために貢献していく必要があると考えています。

これまでは基礎を中心に学んできましたが、以前にビジネスコースを受講した約230名の人たちを対象としたブラッシュアップコースの実施も考えられるのではないのでしょうか。私たちだけでなく、モンゴルの中小企業に必要な大事な講義がモンゴル日本センターのビジネスコースで実施されているわけですから、これまでの成果を更に良い成果にし、その良い成果を更にモンゴル内に広めていく、つまり、成果を個人で所有するのではなく、更に多くの人に分配するにはどのような方法が必要か、引き続き考えていくことが大切だと思います。

また、一人の講師が帰国して次の講師がモンゴルへ来るまでの間に、カイゼン協会のメンバーの中から、講師に代わって教えられるような仕組みを構築することもできればよいのではないかと考えています。

ダワージャブ・アルタンツェツェグ (Davaajav Altantsetseg) カイゼン協会メンバー／スーパーマーケット経営者

先ほど小林先生が率直におっしゃったとおりですが、経営についての基礎的な知識が欠けているため、学んだことを自分の企業にうまく浸透できない経営者もいると思います。ですから、フェーズ2では、企業経営者に加えて従業員にもビジネスコースに参加してもらい、日本式経営を理解し、経営改善することで何を達成できるのかということを知ってもらうことが重要だと思います。

私は、昨年から人事担当の副社長にも日本センターのビジネスコースに参加してもらっています。1企業から一人だけではなく、様々なポジションにいる社員が参加できればよいのではないかと考えています。

また、私たちが学んだことをどのように自社の経営に活用し、成果をあげているかの評価手法についても、私たちがきちんと構築していくことが重要だと考えています。オチルさんもおっしゃっていましたが、カイゼン協会のメンバーのなかから、ほかの会社を指導するアドバイザーを育成できるようなコースも非常に重要で必要なのではないかと考えています。

イシジャンツァン・チンバット (Ishjantsan Chinbat) カイゼン協会ダルハン支部長

カイゼン協会のダルハン支部は当初10人で立ち上げましたが、現在ではそのメンバーは50名を数え、様々なセミナーを積極的に行っており、セミナーに参加した企業は、良い成果をあげてい

ると思います。ダルハンには日本の大企業もあり、日本と関係が深いダルハン市のカイゼン協会支部長として、今後も日本センターと協力していきたいと考えています。

モンゴルは非常に人口の少ない国であるため、カイゼン協会による人材育成は非常に大きな成果をあげていますし、モンゴルの中小企業振興に大きなプラスの影響を与えています。

例えば、モンゴルー日本共同のモデル企業をつくり、そのモデル企業でモンゴル人が日本式経営を実践し経営手法を学ぶことができるとよいのではないのでしょうか。来年からモンゴルの中小企業に対する様々なローンが得られることになります。これらのローンを利用して発展しようと考えている中小企業にとっても、カイゼン協会が提供しているノウハウが必要となってきます。今後も、財務や人材育成にとって重要なセミナーが実施されることを期待しています。

松原 正毅 大阪外国語大学理事／国立民族学博物館名誉教授

3人の方のお話をうかがって、モンゴル日本センターを中心とした活動を更にステップアップさせることと、裾野を広げることの2つの戦略が必要だということが明確になったと思います。モンゴル日本センターは、様々な人が自由にアクセスできる場をつくることが出発点でした。この点については、50万人の人々がモンゴル日本センターを訪れたということですので、ある程度の成功を収められたのだと思います。ただ、モンゴル日本センター立ち上げのときから申し上げていたことなのですが、集う場であるだけでなく、更に集まってきた人々を「つなぐ」場であり、人々が「考え」「実践できる」ような場とすることが重要なのではないのでしょうか。

この機能はモンゴル日本センターにだけにとどまらず、緒方さん（JICA理事長）がおっしゃっている現場主義という理念からいっても、多くの人々が集い、それがいろいろな形でつながっていき、更にそれが実践の場に移されていく、そういうモンゴル日本センター的な仕組みを様々な地域に積極的につくっていくべきだと個人的には思っています。特に、いろいろな考えをもっている人たちが集まり、対話や議論をする場が非常に限られているアフガンやイラクなどにこそ、このような場が必要だと思っています。日本の世界とのかかわり方の一つとして、モンゴル日本センター的な機能が最大限に活用されるよう支援していく仕組みづくりが、フェーズ2では必要とされるのだと思います。これはJICAや日本の外務省も含めた外交政策ということにもかかわってくると思いますが、さらに、日本の経済界や企業、現地を研究している研究者もモンゴル日本センターに何らかの有効な形でかかわるべきだと思います。当時から申し上げていることですが、今3人の方から提案があったようなステップアップをして更に裾野を広げていくという目標のためには、日本側から参加していく人的ネットワークについても同時に裾野を広げる必要があるだろうと思います。

これはモンゴルの側の問題というよりは、日本側の問題だと思います。今も3人の方々の話をうかがっていると、モンゴルの中で確実に、特にビジネスという領域ですが、循環運動といえますか、自己運動が起こりつつあると感じました。モンゴル人の手による起業化ということです。この循環の環を更に大きくしていくための具体的方策を、これから当然ですが日本側で考えていくべきだと思います。

4-7 質疑応答

会場の参加者からも活発な質疑、コメント等が出された。主な質疑応答は次のとおり。

参加者 1

2つの驚きがありました。ジグジッド閣下の現在モンゴルの経済についての説明のなかで、モンゴルの貿易収支黒字化、経済成長の実態を知り大変驚きました。ただ、閣下もご説明されていたように経済成長を押し上げているのはどうやら鉱山部です。特に銅だと思うのですが、銅の相場が上がったがゆえにということがあるだろうと思うのですが、モンゴルは元気にやっているという印象を受けましたので、この時期に手堅く経済の足腰を強めるべきなのだろうかと思いました。これが1点目の驚きです。

また、参加されましたお三方のお話をうかがいまして、特にオチルホヤグ社長の「挨拶」に関するお話を聞いて、本当によく日本式の経営の本質を理解されているのだと感銘を受けました。小林先生が願ったとおり、日本式経営の精神を理解できる方が育ったのだろうということで、私は非常に驚くとともに、実は先ほどの経済成長の数字よりもこちらの方に感銘を受けました。

この2点の驚きに加えて、1点質問をさせてください。例えば、アメリカやイギリスなどでの研修や留学を通して、欧米式の経営（MBAなど）を学んできたモンゴル人も増えてきているなかで、5Sなどの日本型経営をモンゴルで伝えることは難しいのではないかと思います。苦勞された点や工夫されている点をお聞かせ願えればと思います。

ダワーニャム・オチルホヤグ（Davaanyam Ochirhuyag）カイゼン協会会長／チンギスビール社長

欧米では、できる人間だけが評価され、できない人は排除されますが、日本式経営というのは、従業員がきちんと会社のために働けば、会社は社員を評価し、社員の人生、生活の面倒をみるという方式です。仮に、優秀な従業員が転職してしまえば、次の新しく入ってきた人を私は新たに教育しなければなりませんし、また、モンゴルは非常に人口が少ない国ですので、優秀な人材を続けて獲得できるとは限りません。ですので、日本式経営で人材を育てることがとても有用になります。モンゴルのように人口が非常に少ない国では、特に日本式経営は重要だと思っています。

また、私は工場を経営していますが、小林先生から教わった「自分の次の工程は顧客である」という日本式経営の考え方にも感銘を受けました。同じ会社のなかでも、お互いを顧客と同じように大切に考えるというこの経営理念は、私の心に響きましたし、自身の会社経営にも取り入れようと思ったわけです。欧米式経営などいろいろなものを混ぜて活用するよりも、このようにモンゴル人の心情に合うものが既にあるのであれば、この日本式経営をしっかりと学んでいくべきだと思っています。

小長谷 有紀 国立民族学博物館研究戦略センター教授

フェーズ2では、フェーズ1で成功した人をますます成功させることに加えて、成功しなかった人たちを成功に導くこともあわせてめざしてほしいと思います。今日お話いただいた3名の方

のような成功した方たちに加えて、成功していない人たちからお話を聞き、フェーズ2を検討してもらいたいというのが第1点目です。

また、市場経済化における人材というのはビジネスマンのことだけではなくたはずだと私は思っています。例えば、日本語を学び医学を学びモンゴルに貢献するなど、市場経済化が進むことによって価値が目減りしてしまうけれど大切な分野の人材を日本語で育てるという目的があったはずだと思うのです。今日はビジネス分野でのお祝いでしたが、他の分野における人材育成も推進して行ってほしいと思います。

さらに、日本型モデルも重要ですが、やはりモンゴル人の皆さんがつくられるのはモンゴル式の経営だと思います。ですから、日本から受け取ったら、モンゴルに根付くモンゴル型経営のモデルを世界に輸出できるようになってほしいと思います。

荒木 光彌 日本センター事業支援委員会委員長

成功しなかった理由を分析したうえで、その人たちをどうやってステップアップさせていくかというプログラムも同時に実施していくことになるのだと思います。

また、市場経済化を担う人材開発についても議論があり、経済が発展していくなかでより幅広い人材、もっといえば資源に頼らずに外貨を稼ぐことができる人材、資金が得られる人材というものも必要になってくると思っています。

すでにモンゴル日本センターで取り組んだ実績がありますが、例えば、日本語とITをミックスしてソフトウェア開発を行える人材を輩出することなども考えられます。

小林 好佐 小林経営研究所所長／ビジネスコース専門家

私は企業経営、企業診断がモンゴル人自身でできるレベルまで何とかもっていこうと考え、モンゴルでは技術論ではなく、人間的側面を重視した指導を行ってきました。それを忠実に理解していただいたので、非常に嬉しく思っています。

オチルホアグさんが先ほど日農機製工という農機具メーカーの話をしていましたが、皆さんも機会があれば一度訪問されたらよいと思います。足寄という北海道の真ん中にある小さな町に、日農機製工という全道一の経営内容を誇るメーカーがあります。ここが実践している5Sというのが、ここまでいうと少し言いすぎかと思うかもしれませんが、トヨタの上層部の幹部の方がお出でになり自社の機能よりも（日農機製工は）進んでいることに驚かれたというエピソードがあるくらいの取り組みなのです。当然ながらNHKはじめいろいろなメディアでこの会社は紹介されています。

オチルホアグさんが何に感銘を受けたのかを一言で言えば、日農機製工の特長というのは「金太郎飴」なのです。つまり、社長から新入社員、パート社員まで経営方針が一貫して浸透しているのです。ここでは労使関係というものがなく、全員が経営者の意識をもっているのです。私も

何十年企業診断をやってきましたが、ここまで徹底して取り組んでいる企業は、日農機製工のほかにはありません。それだけ素晴らしいのです。

日農機製工が何をやっているかといえば、5Sしかしていません。5Sというのは、簡単なようですが、実は簡単だから皆適当にやり、適当にやるから日本の企業の9割が失敗したとまで言われるのです。5Sに本気で取り組めば、ほかの経営管理手法を取り入れなくても、日農機製工ほどの会社になれるのだという一つの良い事例です。私は日本にくる海外の方を、必ず日農機製工へ連れていき指導しています。研修員の皆さんは、実際に北海道で見た5Sの取り組みを母国へ戻ってから実行され、そして成果をあげているということです。

神崎 美津子 モンゴル日本センター前業務調整員

先ほどボロルサイハンからの紹介にもありましたように、モンゴル日本センターでは、ビジネスコース以外にも日本語研修と相互理解促進事業という三本柱で様々な活動を行っています。ビジネスコースは三本柱の活動の一つであって、日本語で言えば観光の日本語や、日本語教師を育てるための日本語など、今の時代に何がマッチしているか、それぞれの分野で積極的に考え取り組んできました。先ほどの話では観光客が2万人だったということなのですが、私がモンゴルにいたころは何千人という人数だったと思います。それだけの日本人観光客を受け入れるための通訳育成もモンゴル産業に大いに寄与しているのではないかとこの自負があります。

小長谷先生や松原先生、斎藤さん達のアドバイスで始めた「日本センターフォーラム」(政治家と市民と行政、研究者などが集めて意見交換する場)も、モンゴル人からこんなにえらい人に直接意見が言える機会はとても貴重で嬉しいという意見もあるので、モンゴルのなかで日本センターが果たしている役割はビジネス分野に限らず、とても大きいと思います。

松原先生から裾野を広げることとステップアップしていくことが大切だとお話がありましたが、本当に同感で、OBを含め日本センターにかかわる者が、モンゴル日本センターの改善にどのように携わっていくのかということが大切なテーマだと思います。現地の大使館や地方自治体など様々な人たちとのかかわりを通じて、モンゴル日本センター自体がどんどん拡大してきていると思いますので、ビジネス・日本語・相互理解の三本柱のバランスも今後変化していくと思います。今回はビジネスコースについてのみの活動報告だったので、それぞれの柱のバランスを今後どのようにしていくのかはまだ明確ではない気がしますし、活動報告セミナーその2があっても良いのではないかと感じました。拡大しつつある日本センターの今後を楽しみにしています。

<総括>

荒木 光彌 日本センター事業支援委員会委員長

ODAにおける人材育成研修では、政府関係者を対象とすることが多いのですが、モンゴルの市場経済化は貧困削減という大きな援助目標を達成するためには、実体経済を担う実業家にまずがんなばってもらい、モンゴルに根付く形で経済発展の基盤をつくっていくことが非常に重要だと思

います。教育、保険、と分野はいろいろありますが、それらの分野の発展を自力でやっていく体力、それが経済力なのだと思います。

市場経済化支援を目的にスタートしたモンゴル日本センターは、いまやミレニアム開発目標の貧困削減の具体的手法の一つとして、実体経済の発展支援の役割を担っています。自らの力で自らの教育を行い、自らの力で自らの保健医療を整え、自ら貧しい人たちを救っていく力をつくる基盤になるものが、モンゴル日本センターが対象とする若い経営者たちの群像だと思うのです。そういう意味で、貧困削減とモンゴル日本センターのビジネスコースの役割は全く相反しないと考えています。この取り組みはアフリカなどの他国でも応用できると思います。

ビジネス分野に加えて、広い分野での人材育成を考えていかなければならないと思います。例えば、JICAで実施している中小企業経営の関連の公認会計士制度や、公認会計士の育成、税制や徴税官の育成などの法整備が進まないと、若いビジネスマンたちがどんなに努力しても税制の不備で発展できないこともありますので、今後はより広い視野に立ってモンゴル日本センターの役割について検討すべきだと思います。

4－8 閉会挨拶

岡崎 有二 JICA社会開発部長

パネリストの皆様、ファシリテーターを務めていただきました荒木先生。また、会場からすばらしい質問、ご提案をいただき有難うございました。今日のお話の中に、JICAとしてこれから取り組むべきご示唆がたくさんあったと思います。

松原先生、小長谷さんからいただいたお言葉を私なりに整理させていただきます。今日は「集い」そして「つながり」しました。そして考えを「つくり」あるいは「積み上げ」、追求し、JICAの姿勢としては「尽くす」ということで、「集う」「つなぐ」「つくる」「積み上げる」、そして「尽くす」の5つの“つ”をもって「5T」と整理させていただきました。

現在モンゴルが動いている環境、スピード感を私どもが実感させていただく非常によい機会だったと思います。また、常にモンゴル日本センターは動いていますので、動いているなかで我々も立ち止まらずに考えていかなければならないと、非常に感じたところです。

パネリストの皆様、ファシリテーター荒木様に改めて拍手をお願いします。本日はどうもありがとうございました。

付録：発表資料

資料 1．現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割

資料 2．モンゴル日本センターフェーズ 1 の活動紹介

資料 1. 現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割

現在のモンゴル経済とモンゴル経済における日本の役割

駐日モンゴル特命全権大使
レンツェンドー・ジグジッド

2007年3月15日

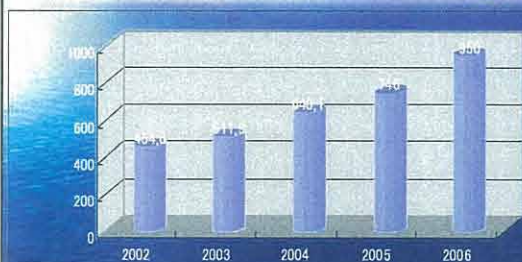
経済現状

2006年

	単位	モンゴル
人口	兆 トッグリック	3.1
国家予算	10億 トッグリック	1346.8
歳入	10億 トッグリック	978.5
歳出	10億 トッグリック	978.5
貿易	輸出額	USD\$ 百万 1528.8
	輸入額	USD\$ 百万 1489.2
	収支	USD\$ 百万 39.6
経済成長率	%	8.4
経済成長の内		
農牧業分野	%	2.0
製造分野	%	2.0
サービス業分野	%	4.4
一人当たりGDP	USD\$ /人	950

一人当たりGDPの推移

単位:米ドル



工業

- 工業生産 9.1%増
- その内
- 食品工業
- 飲料製造
- ニット・織物工業
- 鉱山業
- EU市場特惠関税 7200品目

農業分野

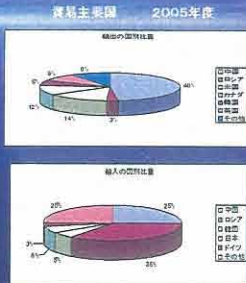
- 農地耕作 15万5300ヘクタール
- ジャガイモ 9820トン
- 野菜 65100トン
- 飼料作物 5900トン
- 食用外油植物 1万4300トン

建設・公共サービス分野

- 建設ラッシュ
- 自動車道路網
- 4万戸集合住宅

対外貿易

- 輸出額 15億2880万ドル
前年比 43.6%増
鉱物資源 59%
- 輸入額 14億8920万ドル
前年比 25.7%増
- 輸入品目 機械機器・自動車・石油製品 62.7%



モンゴルの人口

2,594,100 人



モンゴルの経済における日本の役割

総合的パートナーシップ

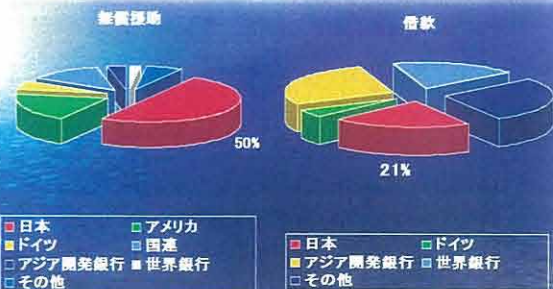
モンゴル日本外交関係樹立35周年

- 政府開発援助 ODA
 - 有償資金
 - 無償資金
 - 技術協力
- 民間セクターの経済交流
 - 投資
 - 貿易

関連法的环境

- 貿易協定1990年
- 投資保護協定2001年
- 航空協定2002年
- 技術協力協定2003年

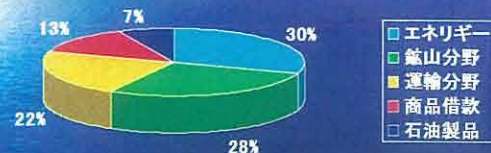
対モンゴル国援助国別



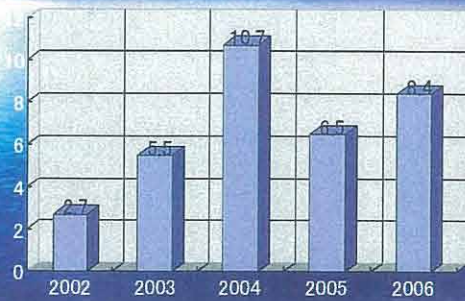
対モンゴル援助重点分野

- 市場経済に担う制度整備・人材育成に対する支援
- 地方開発援助環境保全のための支援
- 環境保全のための支援
- 経済活動促進のためのインフラ整備支援

円借款分野別



経済成長率



人材育成

2005年末

• 研修生	1701人
• 派遣専門家	599人
• 青年海外協力隊 シニアボランティア	339人

モンゴルと日本の外交関係

- 大モンゴル建国800周年
- 日本におけるモンゴル年
- 国会議員のモンゴル訪問
- 両国首相の相互訪問
- モンゴル日本外交関係樹立35周年
- モンゴルにおける日本年
- モンゴル大統領の日本訪問

今後の経済協力

- 新国際空港建設
- 第二期中小企業支援ツーステップローン
- ウランバートル市のゴミや大気汚染対策

貴国のご成功、ご多幸とご健勝をお祈り申し上げます。

ご静聴ありがとうございます。

資料2. モンゴル日本センターフェーズ1の活動紹介

2007.03.15

jica

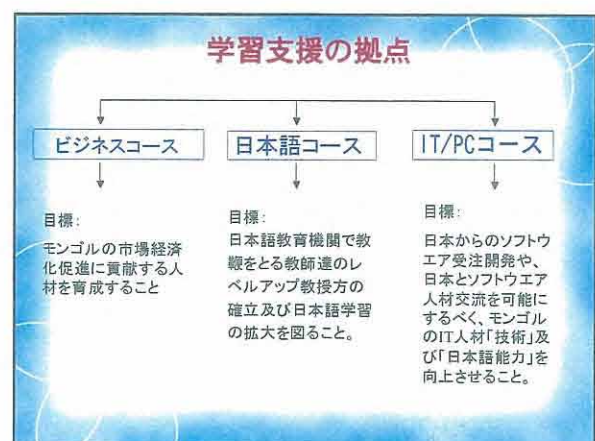
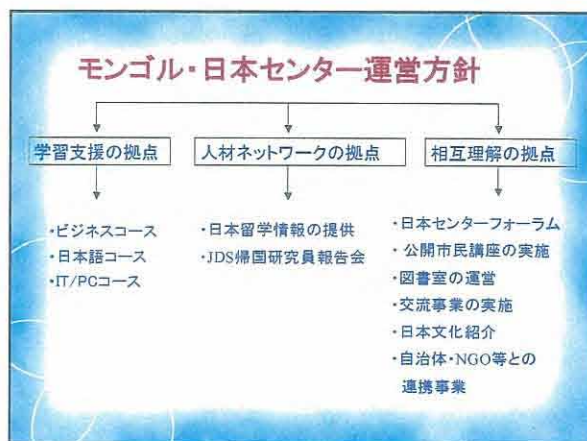
**モンゴル・日本センター
フェーズ1の活動紹介**

講演者: ボロルサイハン

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実施期間:
2002年1月22日～2007年1月21日

目標:
「日本センターは市場経済化をめざすモンゴルの人材育成の拠点となり、情報サービスやその他のプログラムを通じて日本・モンゴル両国民の相互理解促進に寄与することをめざす」



ビジネスコース 学習支援の拠点

長期コース:

- ・中小企業経営診断・指導実践講座(6ヶ月)

短期コース:

- ・起業家支援セミナー(17日間)
- ・若手オーナーのためのビジネス実践セミナー(13日間)
- ・日本語観光ガイド実践コース(14日間)
- ・HACCPセミナー(5日間)

モンゴルの第二の都市ダルハン市で「税制セミナー」、「会計基礎及び原価計算」等の短期セミナーを開催している。



日本語コース 学習支援の拠点

- ビジネス日本語コース(中級・上級)
- 映画で学ぶ日本語コース(中級・上級)
- IT日本語コース(初級・中級)
- 日本語教育実習コース
- 初級総復習コース
- ラクラク漢字300コース
- 日本語で学ぶパソコン
- ラジオ日本語講座
- 月例日本語力試験
- 一日体験授業



学習支援の拠点

IT/PCコース

PCコース

子供達にコンピュータ学習に興味を持ってもらうために12歳の子供を対象とした「初めてのPC教室」のほか、タイピングコース、インターネットコース等が実施されている。

シニアITエンジニア育成コース

日本からのソフトウェア受注開発や日本企業との情報交換、交流などのために、モンゴルのITエンジニアの知識や技術の向上、日本語能力を習得させることを目標としています。



相互理解の拠点

- モンゴル・日本センターフォーラム
- モンゴル・日本センター市民講座
- 図書室運営
- モンゴル・日本センター記念事業
- 異文化体験教室（IT折り紙教室）
- 定期映画会
- NGO事業の支援

相互理解の拠点

モンゴル・日本センターフォーラム

目標：
モンゴルの課題についてモンゴル・日本双方の研究者、行政官、一般市民たちが講演、自由に意見交換することで、課題を解決する方法を探し出すこと。

実施頻度： 毎年一回
実施回数： 5回

モンゴル・日本センター市民講座

目標：
モンゴル国民、特にウランバートル市民の興味や知識をより高めること。

実施頻度： 毎月一回
実施回数： 26回

相互理解の拠点

図書室

目標：
日本の経済・社会・文化に関する出版物や視聴覚機材を備えるとともにモンゴルと日本両国の情報を得るための窓口になること。

図書室内には：

- ・書籍閲覧コーナー
- ・インターネットコーナー
- ・ビデオコーナー
- ・留学情報コーナーがあります。



2007年3月13日の現在、利用者数：92120名
書籍数：12040冊

人材ネットワークの拠点

- ・日本留学説明会（在モンゴル日本国大使館共催）
- ・NGO事業、共催事業の支援



モンゴル空手道公開セミナー



モンゴル障害者連盟によるセミナー

ご清聴ありがとうございました。

本報告書及び他の国際協力機構の調査研究報告書は、当機構ホームページにて公開しております。

URL:<http://www.jica.go.jp/>

なお、本報告書に記載されている内容は、国際協力機構の許可なく転載できません。