

モンゴル国  
モンゴル日本人材開発センター  
プロジェクト  
中間評価調査報告書

平成17年3月  
(2005年)

独立行政法人国際協力機構  
社会開発部

社会
J R
09-020



モンゴル国  
モンゴル日本人材開発センター  
プロジェクト  
中間評価調査報告書

平成17年3月  
(2005年)

独立行政法人国際協力機構  
社会開発部



## 序 文

日本国政府は、モンゴル国政府の要請に基づき、同国において「モンゴル日本人材開発センター」プロジェクトを実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構（平成 15 年 9 月 30 日までは国際協力事業団。以下「JICA」という。）が独立行政法人国際交流基金（平成 15 年 9 月 30 日までは国際交流基金）の協力を得て、平成 14 年 1 月 22 日から平成 19 年 1 月 21 日まで、本技術協力プロジェクトを実施しています。

今般 JICA は、国際交流基金と合同で平成 17 年 1 月 10 日から 1 月 22 日まで、中間評価調査団をモンゴル国に派遣しました。同調査団は、プロジェクトの活動実績ならびにその成果と効果について「モ」国政府と合同で評価を行い、今後のプロジェクトの活動の方向性について意見交換を行い、結果をミニッツとして JICA 及び「モ」国政府双方の合意のもとに署名しました。

本報告書は、上記中間評価調査結果をとりまとめたものですが、本プロジェクトのみならず、他国における日本センター事業をより効果的かつ効率的に実施していくための参考として活用されることを願うものです。

終わりに、この調査にご協力とご支援をいただいた関係各位に対し、心より感謝申し上げます。

平成 17 年 3 月

独立行政法人国際協力機構

社会開発部長 岡崎 有二



# モンゴル日本人材開発センター中間評価調査報告書

## 目次

序文

目次

略語表

写真

評価調査結果要約表

第1章	中間評価調査の概要	1
1-1	調査団派遣の経緯と目的	1
1-2	調査団の構成	1
1-3	調査日程	2
1-4	主要面談者	2
1-5	評価方法・評価項目	3
第2章	プロジェクトの実績に関する調査結果	4
2-1	投入の実績	4
2-2	PDMで定められた活動の項目	6
2-3	活動実績と成果の達成状況	8
第3章	評価5項目による評価結果	16
3-1	妥当性	16
3-2	有効性	17
3-3	効率性	18
3-4	インパクト	19
3-5	自立発展性	20
第4章	総括	22
4-1	団長所感	22
4-2	教訓と提言	23

別添資料

1. ミニッツ
2. 評価グリッド
3. PDM

## 略語表

BC	Business Course
EGSPRS	Economic Growth Strategy and Poverty Reduction Strategy
JICA	Japan International Cooperation Agency
MCCI	Mongolia Chamber of Commerce and Industry
MJC	The Mongolia-Japan Center for Human Resources Development
MONEF	Mongolian Employers' Federation



写真



真冬のモンゴル日本センター（正面入り口）



開館時間来るまで、列を成して待っているモンゴル日本センター利用者たち



子供たちに大人気の IT 折り紙教室  
(折り紙の折り方をコンピューターを使いながら教えている)



日本センターの図書室はいつも大賑わい。



日本のドラマや映画を鑑賞する利用者。



図書室にはモンゴル国立総合大学の学生も勉強に来る。



評価調査結果要約表

1. 案件の概要			
国名：モンゴル国	案件名：モンゴル日本人材開発センタープロジェクト		
分野：その他	援助形態：技術協力プロジェクト		
所轄部署：社会開発部第一グループ 日本センターチーム	協力金額（評価時点）：464,647千円		
協力期間	(R/D)：2002/01/22~2007/01/21 (延長)：		
	(E/N)（無償）2002年3月		
先方関係機関：教育文化科学省、モンゴル国立総合大学			
他の関連協力：独立行政法人国際協力基金			
1-1 協力の背景と概要			
<p>モンゴル経済は、1990年に民主化と同時に市場経済システムを導入し、一貫して両路線を維持している。市場経済を導入した当初は、旧ソ連の崩壊に伴って従来の貿易市場を失ったため、90年から93年にかけて実質GDPは落ち込み、300%を超えるインフレも発生するなどマイナス成長に陥った。このため、モンゴル政府は92年以降にIMFの構造調整融資を受け入れ、小さな政府を目指して、行政改革や財政支出の大幅削減、金融の引き締めなどの措置を実施した。</p> <p>そのような中、モンゴル（以下「モ」国という。）では市場経済への移行のなかで、実体経済を支える民間の人材や、制度面からこれらを支える行政官の育成が急務としてきている。</p> <p>一方、我が国では、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに、「日本の顔の見える協力」を実現する拠点として「日本人材開発センター」をアジアの市場経済化移行国を対象として設立させることを構想しており、上記背景を持つ「モ」国においてもその設立を視野に1998年にプロジェクト形成調査団が「モ」国に派遣された。</p> <p>この結果、「モ」国の市場経済化の促進に資する人材の育成及び日本と「モ」国両国の相互理解の促進を目標として、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」）プロジェクトが2002年1月22日より開始した。2003年3月には日本政府による無償資金協力にて「モンゴル日本センター」施設が完成し、ビジネスコースや日本語コース、相互理解促進事業等の活動が本格的に開始された。</p>			
1-2 協力内容			
(1) 上位目標			
ア モンゴル国の社会経済開発が加速化する。			
イ モンゴル国と日本との相互理解および友好関係が強化される。			
(2) プロジェクト目標			
ア モンゴル国の市場経済化に資する人材の育成に寄与する。			
イ 情報提供および各種事業等を通じ、モンゴル国と日本両国民の相互理解促進に寄与する。			
(3) 成果			
ア モンゴル日本センターが効率的且つ効果的に運営され、一般市民に対して広く開かれたものとなる。			
イ 市場経済化に資する実践的な知識や技能を提供するビジネスコースが継続的に実施される。また、ビジネスコース運営徐々に現地化される。			
ウ 一般市民、専門家、日本語教師等を対象として現地のニーズに即した日本語コースが継続的に実施される。また日本語コース運営が徐々に現地化される。			
エ 日本の経済、社会、文化に関する出版物や視聴覚機材が提供される。また、日本センターが相互理解促進の場として活用される。			
(4) 投入（評価時点）			
ア 日本側：			
長期専門家派遣	4名	短期専門家派遣	10名
本邦研修	15名		
機材供与	1.05億円	現地業務費負担	0.78億円
イ 相手国側：			
カウンターパート配置	1名	モンゴル日本センター雇用スタッフ	22名（延べ人数）
土地・施設提供	（センター敷地及び駐車場）	運営費	（光熱費や通信費）

2. 評価調査団の概要		
調査者	団長・総括：丸山英朗 JICA 社会開発部日本センターチーム長 協力企画：鈴木桃子 JICA 社会開発部日本センターチーム 基本構想策定/動向分析：福永哲也 UFJ 総合研究所国際本部政策研究部 活動/成果分析：泉裕喜 UFJ 総合研究所国際本部政策研究部 事業運営/実施体制：原洋一 UFJ 総合研究所国際本部政策研究部 日本語教育企画：村上春文 国際交流基金日本語事業部派遣・助成課 日本語教育評価：北條淳子 早稲田大学日本語研究教育センター名誉教授	
調査期間	2005年1月10日～2005年1月22日	評価種類：中間評価
3. 評価結果の概要		
3-1 実績の確認		
<p>プロジェクトには3年間で4名の長期専門家並びに21名の短期専門家が派遣され、現地ニーズに応じたビジネスコースや日本語コースの設計を行なった上で、カウンターパートへのコース運営に係る指導を行った。ビジネスコースは、「モ」国の市場経済化に資する人材の育成を図るため、民間人材を対象とした「中小企業診断・指導コース」、「起業家支援セミナー」、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」の定期コースと、不定期に行われる短期セミナーおよび地方セミナーによって構成されており、現在まで「中小企業診断・指導コース」、「起業家支援セミナー」のほか、各種短期セミナー12回、地方セミナー6回を開催している。日本語コースは2002年1月に開始した「ビジネス日本語」、「映画で学ぶ日本語」、「月例日本語テスト」に始まり、2004年度までに10コースの日本語講座を実施しており、延べ5,160人の参加者を得た。また、2002年以来、異文化体験講座や定期映画会、日本センターフォーラムなど、日本と「モ」国との相互理解の促進に資するイベントを90回に渡って開催し、延べ12,931人の参加を得た。</p>		
3-2 評価結果の要約		
(1) 妥当性(Relevance)		
<p>本プロジェクトは政策面（モンゴル側日及び日本側）からも、ニーズの面からも妥当性が高い事業だといえる。</p> <p>モンゴル政府が各ドナー機関、NGO等と共に策定した「経済成長と貧困削減戦略（EGSPRS）」では、「市場経済化の進展と民間セクターの成長を促す制度及び環境の構築」が一つの柱となっており、MJC日本センターのビジネスコースは、モンゴル政府の政策と合致している。また、我が国の対モンゴル援助は、持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援することを上位目標におき、援助の重点分野に、市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援が含んでいることから、日本センターは我が国の援助政策との方針に合致している。さらに、モンゴル日本センターのビジネスコースは、2002年10月に実施されたニーズ調査の結果の基づき設計されている他、コース実施毎に受講者の満足度調査を行っており、ニーズに応じた修正をしている。</p>		
(2) 有効性		
<p>モンゴル日本センターは、「ビジネスコース」「日本語コース」及び「相互理解促進事業」の3つの活動を通して、モンゴルの市場経済化に資する人材育成及びモンゴルと日本の相互理解を促進する機能を効果的に果たしているといえる。</p> <p>ビジネスコースは、各コース共に応募者数も多く、また、受講生のコースの評価は総じて良く、特に日本人講師が講義する企業経営診断コースは実践的で有益であるとの評価が高い。その理由は論理よりも現場における5Sの徹底など実践的な手法に重点を置いてコースが実施されたところにあるといえる。実際に、受講生の中には、日本センターで学んだ5Sを実践することにより売り上げが約4倍程度伸びた事例もある。</p> <p>日本語コースは、ビジネス日本語コース他、ニーズに応じて柔軟にコースを展開しており、日本人専門家及び現地講師のいずれの講義も受講生から高い評価を得ている。</p> <p>相互理解促進事業として、子供向けの折り紙教室から、学生向けの留学生情報の発信、一般者向けの定期映画界等、幅広い層に対して日本センターを開放しており、累計1万2千人以上がこのようなイベントに参加し、両国の相互理解を深めてきている。また、図書室は日本の経済・社会・文化に関する出版物、留学情報や視聴覚機材をそろえ、学生を中心に常に満員の状態である。</p>		

本プロジェクトの促進要因の一つは、互いの国のことを良く知っている人間が本プロジェクトの関係者であったところにある。初代 JICA モンゴル事務所長であった日本センター所長を始め、調整員、日本語専門家それぞれモンゴルでの業務経験があり、専門家たちがプロジェクト開始後すぐに事業に全面着手し、センター立ち上げを有効に行った。また、モンゴル側の関係者も、副所長を始め、現地スタッフも日本理解者が多い。さらに、JCC も、設立時の関係者がそのままメンバーとなっているため、安定した環境の中でプロジェクトが軌道に乗った。二つ目の促進要因は、ビジネスコースで、受講生が「師」と仰ぎ、自らを「弟子」と称するほどの優れた講師を日本から派遣できたことである。このことがビジネスコースの高い評判を生み、地方セミナーの要望や経済団体からの連携のオファー等、モンゴルにおける日本センターに向けられる期待につながっている。

### (3) 効率性

インタビュー、アンケート調査等による評価調査の結果、全般的に見て、日本側の投入は質、量、タイミングともほぼ適切であったといえる。

適切な専門家が派遣され、プロジェクトの運営が効率的に実施されたといえるが、ビジネスコース専門家が、日本側の事情により 2004 年 8 月以来空席となっている点は、早期の解決が求められている。3 年間という短期間の間にモンゴル日本センターへの来館者が 22 万人に達したことから、多くの人に活用されていることが分かる一方、ビジネスコース、日本語コース共に夜間に行われることから、セミナールームの稼働率は夜間に集中しているため、さらに稼働率を上げるためには、昼間の利用率を上げる方策を検討する必要がある。

### (4) インパクト

「モンゴルにおける市場経済化が促進される」及び「モンゴルと日本の相互理解が促進される」という上位目標を達成するには、長期的なビジョンが必要となるものの、モンゴル日本センターは、「ビジネスコース」「日本語コース」及び「相互理解促進事業」の活動を通して、これらに対し強いインパクトを産み出しつつあると言える。さらに、モンゴル日本センター自体が 5S を推進し、目に見える形で「日本的経営」を実践していることも、来館者の日本理解に奏功している。

個々の例では、モンゴル二大経済団体である MCCI (モンゴル商工会議所) 及び MONEF (モンゴル経団連) からビジネスコースへの協力を推進したいとの具体的なオファーがあったことは、日本センターのビジネスコースが同国のビジネス界に広く浸透していることを証明している。さらに、ビジネスコース第 2 期受講生がコース終了後に「カイゼン協会」という NGO 団体を組成して、それぞれが所属する企業に対して相互に企業診断を行う活動を行っていることは、ビジネスコースのインパクトである。さらには、2004 年 10 月におきた新潟県中越地震の際に、モンゴル日本センターのビジネスコース受講生企業が大使館を通じて、従業員全員の給与 1 日分を寄付した例もあり、両国の友好という点でのインパクトもみられる。

日本センターで日本語を普及するための日本語講座を実施し始めたことの影響として、日本語学習者の増加、(1998 年 2,873 人→2003 年 9,080 人) がある。さらに、モンゴル日本センター図書館には日本の大学の情報が数多く備わっており、モンゴル日本センターができたことにより、日本への留学情報へのアクセスが格段に容易になったことは、日本への留学生が年々増加 (2002 年 544 名、2003 年 714 名、2004 年 805 名) してきていることの要因の一つとなっていると言える。

### (5) 自立発展性

各活動の運営面における自立発展性は、今後引き続きスタッフの育成を行っていくことで達成が見込める。一方で、プロジェクト全体の運営面の自立発展性を求めるのであれば、プロジェクトの枠組み自体を見直す必要があるといえる。さらに、財政面における自立発展性は現段階では非常に低い。

日本センターローカルスタッフは、OJT や本邦研修を通してセンター運営にかかる技術移転が行われ、全般的に能力は高い。総務及び相互理解促進事業、図書館運営は、日本側の支援なしに担当者が業務を企画し、遂行する能力を既に修得している。相互理解促進事業では、講師等が必要な場合も全て現地のリソースでまかなっているため、自立発展性は高い。ビジネスコースに関してはコース企画及び評価を除き、事務的な手続き等は現地スタッフのみで実施が可能である。地方セミナーにおいては現地スタッフが主体となり企画・運営している。しかしながら、講師の現地化については起業家セミナーコースで実現しているのみであり、今後の課題である。現在、コース修了生の中から、将来はビジネスコースで教えてみたい、と希望する人材が出てきているが、質の確保が今後の課題となる。日本語コースに関しては、現地講師がスタッフも兼ねており、全体 30 コマ中 28 コマ (1 コマ 1 時間) において、現地講師のみでの実施が可能になっている。

一方で、センター全体の運営面でみると、R/Dに記載されているプロジェクトの枠組みからして、所長は日本側専門家が配置されており、モンゴル側は、所長業務を補佐する副所長として配置されている。センターの自立発展性を求めるのであれば、こうした実施体制の枠組みから見直す必要がある。

財政面においては、副所長の給与及び電気代、暖房代、上下水道代、および清掃人の給与の一部と社会保険料は大学側が負担しているが、他の運営費は全て日本側が負担している。2002年10月から各コース、会場使用料、図書室登録料、コピー代（実費）、インターネット使用料を有料化した。支出はこれまでにない。

なお、日本センターは、2004年7月のモンゴル国立総合大学学長令により、モンゴル国立総合大学内における独立機関として登録され、現地での独立性を持ったステータスは確保されている。

### 3-3 効果発現に貢献した要因

#### (1) 計画内容に関すること

ターゲットグループのニーズとモンゴル日本センターが提供するコースの内容が合致したことが大きな要因として上げられる。モンゴル日本センターのビジネスコースは、日本的経営という独自のテーマによって、他のビジネスコース・セミナーや大学機関が提供するMBAコースとも差別化した。講義内容についても、「売れるか、作れるか、儲かるか」という経営3原則をふまえ、「日本型経営（5S改善）」「生産管理」「店舗管理」「労務管理」「マーケティング」「原価管理・品質管理」「財務管理」という経営の基礎を、非常に実践的に指導したことが効果的であった。また講師として現役中小企業診断士を迎え、講義の合間には、個別指導および企業訪問による企業診断・指導も行うことで、知識の定着と実践への活用を促進し得た。次に受講生の質が非常に高く、講義に積極的に参加しただけではなく、学習内容を自社の経営改善に実践していることがあげられる。これは、受講生である中小企業経営者が、自社の発展のための知識向上の必要性を実感し、このようなビジネスコースへの参加を渴望していたことも背景にある。講義修了後、優秀者に対し日本研修の機会を提供したことは、講義参加への大きなモチベーションとなった。また6ヶ月間の「中小企業診断・指導コース」で生まれた受講生間の人的ネットワークは、修了後も講義内容の復習やビジネスの場で役立っているだけでなく、周囲の人々へモンゴル日本センターのビジネスコースを紹介するなど、同センターのビジネスコースの高い質を保つことに貢献している。

#### (2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトでは、各活動（ビジネスコース、日本語コース、コンピュータコース、相互理解促進事業）の運営を担うローカルスタッフの人材に恵まれた。特にビジネスコース主任は、大学で財務を専攻していたことから、ビジネスコースの講義内容について理解しており、円滑な運営に貢献した。また元受講生から評価が高かったのは、通訳である。今回インタビューをした元受講生は、商工会議所主催のドイツ人講師による講義に参加した際、通訳の質が悪かったため内容が全く理解できなかったと話していた。このように、外国人講師による講義は通訳の能力でその成果が大きく左右されて決まってしまうことから、モンゴル日本センタービジネスコースが質の高い通訳に恵まれたことは、効果発現に繋がった要因の1つであると言える。

### 3-4 問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト目標を阻害するような大きな要因はない。ただし改善すべき点としては、当初決めた教科・内容が、ほとんど見直されていないことである。これは、前述したように、「コース・マネージャー」の不在期間が長く、コースの方向性や短・長期戦略を策定する人員がいなかったことが主な原因であるが、モニタリング・システムが脆弱で、コース改善にかかる意見や提案の吸い上げや、「モ」国経済・社会のなかでのコースの位置づけ等が充分なされていないことも大きかったと思われる。

### 3-5 結論

今回の調査の結果、「モ」国の市場経済化に資する人材を育成する及び「モ」国と日本の相互理解の促進、という本プロジェクトの目標は、実践面に力点を置いたビジネスコース、ラジオ講座もある日本語コース、さまざまな交流イベントを行ってきた相互理解促進事業を通じて、効率的・効果的に達成されつつあることが確認された。

特にビジネスコースに関しては、修了生がコースで学んだことを自社の経営に生かして業績を向上したケースが見られているほか、修了生が「カイゼン協会」を設立して「日本側経営」を自分たちで普及していることなど、様々なインパクトが生まれている。



一方で、「モ」国ビジネス界のニーズは多様化・高度化しており、日本に関する情報ニーズも高まっているなど、モンゴル日本センターへの期待はさらに大きくなっている。モンゴル日本センターはすでに「モ」国における「日本の顔」としての地位を築いているものの、これらのニーズ、期待に応じていくためにも、これまでの活動で得た教訓を反映させながら、一層の発展をさせていくべきと考える。また、モンゴル日本センターの自立的運営に向けては、センターの将来像を検討した上で、枠組みの整理をする必要がある。

### 3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

#### (1) 日本センターの自立的運営

モンゴル日本センターでは現地スタッフをアシスタントとしてではなく、パートナーと捉えて OJT や本邦研修を通して指導してきた。その結果、各スタッフは自分たちで一定の業務をこなせるところまで来ている。実際にモンゴル人スタッフの提案を基に実施している活動もある。その中の一つである IT 折り紙教室は参加者からの評価が高い。一方で、センター全体の運営に関しては、予算面でも、責任の面でも当初から日本側が主導権を持っている。これはプロジェクト開始時の考え方に起因しており、所長は日本人、副所長はモンゴル人と R/D でも規定されている。将来日本センターをどのように運営するかは本部で検討すべきことであるが、日本側が出す結論に応じて改めて、モンゴル側と枠組みの整理をする必要がある。

#### (2) ニーズを反映したカリキュラム編成の継続・強化

モンゴル日本センターのビジネスコースが、受講者によって高く評価されている理由の一つは、現地のニーズにあったコースを実施してきたことがあげられる。同コースは 20002 年 10 月に実施されたニーズ調査の結果に基づき設計されており、その後もコース実施毎に見直しを行い、ニーズに応じた修正を行ってきている。経営者のレベルに応じて、経営者の意識改革と実践的な管理手法の習得、合わせて経営者が自社の経営分析を行い、改善を行い、技能の習得に重点を置いた現場重視的なカリキュラムを設定している。今後も、ニーズの変化に応じて、カリキュラム編成を行っていく必要がある。

日本語コースにおいてもニーズに応じたカリキュラム編成を実施している。ラジオ講座はその中でも、特筆すべき講座である。モンゴル日本センターはこれまでに 5 つの地方都市で日本語体験授業を行ってきており、地方における日本語学習意欲も確認されている。交通網が発達していないモンゴルの場合、地方出張に要する労力と時間は大きく、費用対効果を考えながら地方展開を検討する必要があるが、ラジオ講座の開講は、地方でのニーズに応える上で有効な手段の一つになるといえる。ラジオ講座の反応がよければ、今後他のセンターでも共有できるプログラムである。

#### (3) 優れた講師のリクルート

日本センターでは現地のニーズに応じて 5S や生産管理、品質管理といった現場指導型のビジネスコースを実施してきた。これらの講義を担当した講師陣は、日本で中小企業診断士として活躍し、自ら現場指導を実施してきた人たちである。ビジネスコースの成功要因の一つは、受講生が「師」と仰ぎ、自らを「弟子」と称するほどの優れた講師を日本から派遣できたことによるものである。JICA では、講師リクルートの方法として、公示制度を取り入れているが、優れた講師をリクルートしたい場合、必ずしも公示制度が優れているとは言い切れない。なぜならば、中小企業診断士としての実践経験を豊富に有している人間は日本国内での仕事が忙しく、海外での業務にまで視野が行っていないことが多い。このような人材を JICA 事業に結び付けていくには、相手が応募してくるのを待つような公示制度だけではなく、JICA 自らアプローチしていく必要があるからである。日本センターでは、講義を有料で実施しているため、一回の講師の評価がその後のコース全体の評価につながる。そのため、優れた講師を確実に確保するにはどのようなリクルート制度が良いのか、現行の制度の中でどのような工夫が出来るのか、検討するべきである。

#### (4) IT インフラの活用

モンゴル日本センターでは、シニア IT エンジニア育成コースで E-Learning を活用している。しかしながら、e-Learning の場合は自習型に近いので、受講者個人のやる気や能力に理解度が左右されやすい。また、講義においての IT インフラの活用は、インターアクティブな講義ではなく、一方的な授業になりやすく、受講者は受身に回ってしまう危険性がある。ファシリテーターを現地に置き、受講者の質問に適宜回答できるような工夫をするなど、実施方法については、十分に検討する必要がある。

#### (5) 現地関連機関との関係構築

ビジネスコースに関してはこれまで現地経済団体との連携はしていないが、ヒアリングの結果、MONEF や MCCI は日本センターとの連携に関心がある。現地経済団体との連携はニーズの把握及び事業実施の効率化からの面からも有効と考えられ、今後の実施を検討する必要がある。



## 第1章 中間評価調査の概要

### 1-1 調査団派遣の経緯と目的

「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、モンゴルにおける市場経済化に必要な人材育成と日本とモンゴルの相互理解を促進する上での重要な機関となることを目的として開始されたプロジェクトである。本プロジェクトは、モンゴル国立総合大学をカウンターパートに、2001年12月20日に実施協議議事録が結ばれ、プロジェクト期間を5年間と定めている。プロジェクト開始以来モンゴル日本センターは、「学習支援の拠点」、「相互交流の拠点」、「ネットワークの拠点」をコンセプトに、活動を実施してきた。本調査団では、プロジェクト開始から3年、開所（2002年6月21日）から約2年6ヶ月を経過した本プロジェクトの中間評価を行うものである。

なお、現在 JICA では、8カ国9箇所において日本センターを実施運営している中で、各日本センターの抱える共通の課題と今後の方向性を整理・検討する必要性が出ている。このような中で、今後の日本センターの中長期ビジョンを作成するため、2004年度8月から12月にかけて計4回の「日本センター展望と戦略策定にかかるプロジェクト研究会（通称：日本センター戦略会議）」を開催した。

本中間評価は、5項目評価をもって、これまでのプロジェクト活動の実績評価を行うと共に、上記研究会の検討を参照し、日本センターの特殊性に着眼点を当てた独自の評価を行い、結果について関係者間で共通認識を醸成するものである。

### 1-2 調査団の構成

団長(総括)	丸山 英朗	JICA 社会開発部第一グループ 日本センターチーム長
協力企画	鈴木 桃子	JICA 社会開発部第一グループ 日本センターチーム
基本構想策定／動向分析	福永 哲也	UFJ 総合研究所 国際本部政策研究部
活動／成果分析	泉 裕喜	UFJ 総合研究所 国際本部政策研究部
事業運営／実施体制	原 洋一	UFJ 総合研究所 国際本部政策研究部
日本語教育企画	村田 春文	国際交流基金 日本語事業部 派遣助成課
日本語教育評価	北條 淳子	早稲田大学日本語研究教育センター名誉教授

### 1-3 調査団日程

No.	月日	曜日	時間	日程			
				丸山、鈴木	福永	泉、原	北條、村田
1	1月10日	月	9:20	/	/	成田発 (KE706)	/
12:00			ソウル着				
13:20			ソウル発 (KE867)				
16:00			ウランバートル着				
			18:00			JICA事務所日本センターとの打合せ (調査方針、戦略会議骨子説明)	
2	1月11日	火	終日			センターの活動状況説明 現地調査*	
3	1月12日	水	終日		16:00UB着→ホテル	現地調査*	
4	1月13日	木	終日			現地調査*	
5	1月14日	金	終日			現地調査*	
6	1月15日	土	9:20	成田発 (KE706)			成田発 (KE706)
12:00			ソウル着		資料整理	ソウル着	
13:20			ソウル発 (KE867)		資料整理	ソウル発 (KE867)	
16:00			ウランバートル着			ウランバートル着	
7	1月16日	日	終日	11:00 調査団、JICA事務所、日本センタープロジェクト、(通訳)による全体打ち合わせ			
8	1月17日	月	AM	10:00大使館表敬	ウランバートル発 (OM233)	現地調査	10:00大使館表敬
PM			教育省表敬 財務経済省表敬	北京着 北京発 (JL782) 成田着		14:00-16:00 国立大学	
9	1月18日	火	10:00~ 12:00	スアリングコミッティ		スアリングコミッティ	スアリングコミッティ
			MINUTESまとめ		現地調査	14:00-16:00センター授業視察 MINUTEまとめ	
10	1月19日	水	終日	現地調査		08:15ウランバートル発 (OM301) 北京着 北京発 (JL782) 成田着	ウランバートル発 (OM301) 北京着 北京発 (JL782) 成田着
11	1月20日	木	AM	現地調査			
PM			MINUTES署名				
12	1月21日	金	10:00	事務所報告			
11:00			大使館報告				
13	1月22日	土	8:15	ウランバートル発 (OM223)			
10:15			北京着				
15:10			北京発 (JL782)				
19:25			成田着				

### 1-4 主要面談者

<モンゴル側>

- モンゴル国立総合大学経済大学  
経済学部 ハシチョローン学部長
- モンゴル商工会議所 (MCCI)  
ヤンサンジャブ副会頭
- 産業通産省  
生産政策局 バダルジ局長  
中小企業支援基金 ガンボルド会長

- モンゴル経営者協会 (MONEF)  
ガンバートル理事
- モンゴル・リサーチ社  
ビリングサイハン CEO
- 教育省  
バーザンジャブ局長
- 工業技術専門学校  
ユラ氏
- 財政経済大学  
研修センター ツェンドアヨージ所長

<日本側>

- 伊藤忠商事  
日高所長
- 住友商事  
中川所長
- 在モンゴル日本大使館  
林一等書記官
- JICAモンゴル事務所  
神崎所長、清水次長
- モンゴル日本センター  
四釜所長、持田調整員、村上専門家  
ダワードルジ副所長

#### 1-5 評価方法・評価項目

本中間評価は「JICA 事業評価ガイドライン」に準拠し、PDM に定められている投入、活動、成果、プロジェクト目標、上位目標、最終目標等について、評価実施者が実績を確認し、その実績にもとづき、評価5項目の観点から評価する。

また、本調査では、5 項目評価に加え、今後のモンゴル日本センターの活動や展開の指針とすべき重点評価項目について、重点的な調査および協議を行なう。

評価5項目は以下のとおり。

- (1) 妥当性 Relevance: 本事業がモンゴル国(以下「モ国」という。)の開発政策のニーズ、また我が国の対モンゴル援助政策に一致しているかを評価する
- (2) 有効性 Effectiveness: モンゴル日本センター事業の実施により、ターゲットグループ(受講生、参加者)への便益がもたされたか、またビジネススクール・日本語教育業界に便益がもたらせたのかを検証し、本事業が有効であるかどうかを評価する。
- (3) 効率性 efficiency: 投入された資源量に見合った成果が実現されているか、本事業は効率的であ

ったかを評価する。

- (4) インパクト Impact: 本事業の実施により、間接的・波及的効果はあったか、本事業はモ国社会にインパクトを生み出したと言えるかを評価する。
- (5) 自立発展性 Sustainability: 本事業は JICA 協力終了後も持続していくか、プロジェクト実施により得られた便益がプロジェクト終了後も自立的に続くことが可能かどうかを評価する。

## 第2章 プロジェクトの実績に関する調査結果

### 2-1 投入の実績

下記表は事業名別に投入量を記載しているが、実質的モンゴル日本センターの運営にあたってはそれぞれのスタッフが重層的に種々の役割を果たすとともにそれぞれの機能を補完し相乗効果をあげている。

図表 投入の実績

事業名	投入種別		投入量
センター運営	日本側投入	長期専門家 現地職員 機材（供与機材） センター施設	1名 1名（総務）、5名（図書室） 車両、PC、AV機器、教材、DVD、他（約55,343千円） 無償資金協力で建設
	モ側投入	カウンターパート 国立大学派遣清掃員 運営費用負担	1名 2名 大学が電気水道光熱費を負担。
ビジネスコース	日本側投入	長期専門家 短期専門家 現地職員 日本での研修受入	1名 10名派遣され、延べ19科目を担当 2名（BC） 4名（H15年度）、4名（H16年度）
日本語コース	日本側投入	長期専門家 現地職員	1名 1名
相互理解促進	日本側投入	業務調整 現地職員	1名 *総務、広報、図書室等の担当者が役割を担う。
その他	日本側投入	現地職員	2名（IT担当）、1名（受付）、1名（運転手）

図表 長期派遣専門家実績

	氏名	役職	所属先	期間	備考
1	四釜 嘉總	所長	JICA	2002年2月27日～2005年2月26日	
2	持田 美津子	業務調整員	なし	2002年1月25日～2005年3月31日	
3	村上 吉文	日本語教育専門家	国際交流基金	2002年4月21日～2005年10月22日	
4	井上 久生	ビジネスコース運営指導専門家	なし	2003年8月12日～2004年8月12日	帰国済

図表 短期派遣専門家実績

	氏名	講師所属先	科目名	期間
1	小林 好佐	小林経営研究所	日本的経営及び経営戦略	2002年10月19日～10月28日
				2003年10月01日～10月13日
				2004年10月06日～10月13日
2	藤田 精一	なし	生産管理 (改善)	2002年11月05日～11月17日
3	本田 康夫	本田経営企画	品質管理	2002年12月13日～12月22日
			生産経営	2003年10月25日～11月02日
				2004年12月03日～12月14日
4	吉村 昭彦	財)北海道中小企業総合支援センター	財務管理	2003年01月24日～01月31日
				2003年11月25日～12月06日
				2004年12月10日～12月26日
5	河口 真一郎	(有)MSCコンサルティング	労務管理	2003年02月05日～02月17日
				2004年02月25日～03月06日
6	小野塚 荘一	日本ラショナルソフトウェア株式会社	ソフトウェア開発手法	2003年03月07日～03月14日
7	齋藤 政美	MSコンサルティング	マーケティング	2003年03月26日～04月11日
				2004年03月29日～04月03日
8	加賀山 茂	名古屋大学	法整備支援 (Research)	2003年03月26日～03月31日
9	田邊 正紀	酒井法律事務所	法整備支援 (Drafting)	2003年03月24日～04月04日
10	西垣 直哉	西垣経営管理事務所	原価管理、品質管理	2004年01月07日～01月17日
			品質管理、原価管理	2004年12月21日～12月31日

## 2-2 PDM で定められた活動項目

上記の投入により、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業等の活動を行った。PDM で予定された「活動」の各項目は以下の通りである。

図表

PDM で定められた活動	活動実績		備考 (今後の課題等)
1-1 To establish and operate the Steering Committee.	これまでに3回運営委員会を実施。(2002年5月31日、2003年9月16日、2005年1月18日)		
1-2 To secure necessary personnel and establish organization of the Japan Center.	・モンゴル国立総合大学からアサインされている副所長及び2名の清掃員の他、13名の現地職員、2名のアルバイトを雇用している。		・OJT や本邦研修を通してスタッフの継続的な育成を行うことが必要。
1-3 To make the Plans of Operations of the Center for the entire cooperation period and each individual year.	・運営委員会にて毎年の活動計画の確認を行っている。		
1-4 To establish an effective management system for facility utilization and equipment maintenance.	・モンゴル国立総合大学における独立機関としてのステータスを確保した。 ・センターの定款が作成された。		
1-5 To conduct publicity activities	・新聞、TV、FM等のマスコミ、MJC内外		



concerning the Japan Center.	の掲示板、チラシを利用。イベントでは各媒体の JC 担当者に FAX している。パンフレットは毎年更新。 ・ニュースレターを 1,600 の ML にて送付。		
1-6 To develop human resources that will manage, administer, and operate the Japan Center so that the Japan Center can be managed in a sustainable manner.	・図書室運営、定期的な文化事業等の運営管理は現地スタッフのみで行えるレベルまで技術移転されている。 ・ビジネスコースの短期セミナー、日本語事業の中級クラスまでは現地の講師が担当している。		
2-1 To conduct needs surveys on business courses.	・2002 年に調査団を派遣し、現地企業、工場、関係機関へヒアリングを行い、ニーズ調査を行っている。		
2-2 To operate basic design of business courses based on the result of the needs surveys.	・ニーズ調査に基づき地方セミナー、接客・ビジネスマナー、銀行・レストラン等のサービス業のためのコースを開設。		
2-3 To make annual implementation plans for business courses.	・各コース共に前年度末までに翌年の実施プランを策定している。		
2-4 To advertise for applicants and select participants.	・新聞、TV、FM 等のマスコミ、MJC 内外の掲示板、チラシを利用し応募をかける。 ・選定に関しては、業種が合っているか、同じ会社からは 3 名までの縛りをつけている。		
2-5 To implement the courses.	・実績を参照。		JICA-NET を活用したビジネスコースを実施するか検討が必要。
2-6 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses.	・2002 年度以降、講義毎に受講生の満足度調査を行っており、次の事業の参考にしている。これらの結果を踏まえ企業経営診断コースが製造業とサービス業に分化した。		
3-1 To conduct needs surveys on Japanese language courses.	・2002 年長期専門家がニーズ調査を行っている。		
3-2 To operate a basic design of Japanese language courses based on the results of the needs surveys.	・ニーズ調査に基づき日本語の普及・拡大のための公開講座、やラジオ講座を開設。		
3-3 To make annual implementation plans for Japanese language courses.	・各コース共に前年度末までに翌年の実施プランを策定している。		
3-4 To advertise for applicants and select participants.	・新聞、ホームページ、MJC 内外の掲示板、チラシを利用し応募をかけている。		
3-5 To implement the courses.	・実績を参照		
3-6 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses.			
4-1 To provide items such as publication and visual materials, and to organize activities that enhance mutual understanding between the Mongolian and Japanese people.	・日本に関する各種図書、DVD、CD 等を図書館に整備している。また、日本留学促進資料公開拠点に登録し、留学情報を MJC で取り扱っている。 ・IT 折り紙教室等日本文化を紹介する各種イベントを行っている。		モンゴル側の情報発信の機会及び活動が少なく、今後同様の活動を増やす必要がある。
4-2 To invite activities related to mutual understanding.	・モンゴル民族楽団 (ホーミー) や NGO 等による講師の招聘等多くある。		

## 2-3 活動実績と成果

具体的な活動実績及び成果の達成見込みは以下のとおり。

### 2-3.1 成果1

モンゴル日本センターが効率的且つ効果的に運営され、一般市民に対して広く開かれたものとなる。

PDM では、本成果を測る指標を①センター職員の人数とその能力、②センターの歳入・歳出のバランスと定めている。そのほか、PDM には記載されていないが、③センター来館者数を本成果に対する指標として加える。

#### ① センターの職員の人数とその能力

日本人専門家は現在、所長、業務調整員、日本語コース運営の専門家 3 名が配置されている。ビジネスコース運営の専門家は 2004 年 8 月 14 日以降空席となっており、所長が兼務している。現地スタッフに関しては、モンゴル国立総合大学から配置されている副所長らと、日本側で雇用しているスタッフを合わせ計 13 名。OJT やカウンターパート研修を通して、こうした現地スタッフの能力向上が図られてきた結果、センターの運営は円滑に進められてきている。現地スタッフは、総務、ビジネスコース、日本語教育、相互理解促進事業のどの分野の担当者も総じて日本語会話能力も高く、このことは、日本人専門家との良好なコミュニケーションにも貢献している。

副所長には、モンゴル国立総合大学の副学長であるダワードルジ氏が任命されており、センターの日常事業を管理運営する際に所長を補佐するとともに、モンゴル側の関連機関との橋渡し役を担っている。ダワードルジ副所長は日本語を理解し、経験も豊かなことから、事業運営において大きな力となっている。

#### ② センターの歳入・歳出のバランス

センターの収支は以下のとおりである。

	2001 年度	2002 年度	2003 年度	2004 年度	合計
歳入 (USD)	0	4,376	11,465	10,081	25,922
歳出 (USD)	23,640	186,018	145,112	93,451	448,221
歳入／歳出 バランス		2.35%	7.9%	10.7%	5.78%

注 1) 2001 年度の数字は 2002 年 1 月～3 月までのもの。

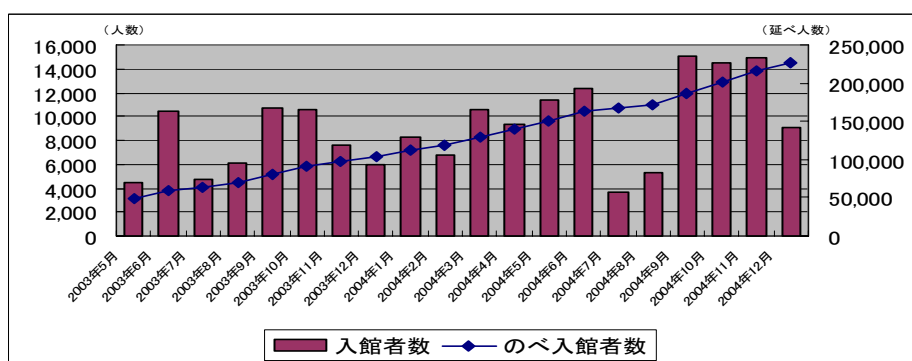
注 2) 2004 年度の数字は 2004 年 3 月～12 月までのもの。

#### ③ センター来館者数

センターが開所した 2002 年 6 月以降のセンター来館者数は、2004 年 12 月末までに延べ 225,665 名を記録している。2004 年 9 月にピークの 1 万 5 千人を記録し、月平均す

ると1万1千人の来館者数となっている。モンゴル日本センターは、交通量の多いメイン・ストリート沿いにあり、かつモンゴル国立総合大学の敷地内にあることから、利用者にとっては利便性の良い場所にあると言える。この様な立地のため、モンゴル国立総合大学の学生の利用が多いことが特徴であるが、ビジネスマンの利用もかなり見られる。また、ロビーには大画面のテレビが据え付けられ、日本の情報を随時流しているだけでなく、大勢の相撲観戦の場にもなっている。

図表 入館者数の推移



### 2-3.2 成果2

市場経済化に資する実践的な知識や技能を提供するビジネスコースが継続的に実施される。また、ビジネスコース運営は徐々に現地化される。

本成果に対して PDM に記載されている指標は①ビジネスコース数及び受講者数、②受講者の満足度である。

#### ① ビジネスコース数 (活動実績) および受講者数

モンゴル日本センターで実施しているビジネスコースは、①-1 日本人専門家が講義する企業経営診断コース、①-2 現地コンサルタントが講師を勤めるビジネス短期セミナー、①-3 パソコンを活用した、IT 関連コースに大別される。それぞれの活動実績は次のとおり。

##### ①-1 企業経営診断コース

企業経営診断コースは 2002 年度から開始し、3 年目となる。企業の経営者、幹部を対象に日本的経営の良さを実践的な内容で伝え、ビジネスに生かしてもらうのがねらいであり、日本から来た講師による個別経営相談、企業診断、現場でのアドバイスなども実施している。

第 3 回目からは受講者のニーズを踏まえ、業態の違う製造業とサービス業に分け、コースを設定している。

図表 企業経営診断コースの概要

	対象	講義形態	内容	定員
第1回	中小企業経営者や起業家	・集中講義形式 ・科目を6回、6ヶ月のコースで編成し経営を学ぶもの	・集中講義に加え、ビジネス・コース参加企業に対する個別相談／経営診断を実施。 ・6科目で6ヶ月間に毎月1週間の授業を実施。	30名
第2回				製造業:23名 サービス業:26名
第3回				

①-2 ビジネス短期セミナー

ビジネス短期セミナーのなかには、起業家支援コース、地方セミナー等その時々ニーズに応じて実施されるコースが含まれる。

起業家支援コースは、2004年度から開始され、起業家、学生、事業拡大を目指す人々を対象とした現地講師によるコースである。現在までに2回実施された。地方セミナーは、2004年2月からダルハン、ムルン、ハトガルで計4回行われている。ダルハンのセミナーは企業診断・経営コースの修了生が組織した「カイゼン協会」の協力を得て2回開催した。

企業経営診断コース、起業家支援コースの応募者、受講者、修了者の数は以下の通りである。

図表 受講者数の実績

	2002年度	2003年度	2004年度			
	経営診断 (製造業)	経営診断 (製造業)	経営診断		起業家支援	
			製造業	サービス業	04/9	05/1
定員	30	30	25	25	25	30
応募者数*1)	31	40	33	37	34	36
選定者数*2)	31	30	25	28	28	32
修了者(受講者)数	30	28	22	27	28	30

資料) MJCより

\*1) 定員になり次第締め切り、締め切り後、1,2日以内の申し込みがあった人をキャンセル待ちとして入れた数である。

\*2) 選定は、1) 業種が合っているか、2) 同じ会社からは3名までとしている。

①-3 IT関連コース

IT関連コースの中には、2002年から実施しているPCコース及び、2003年から実施しているシニアITエンジニアコースがある。

これまで実施してきたPCコースの実績は以下のとおり。

図表 PCコース

PCコース名	内容
レギュラーコース	一般人を対象と、1週間でタイピングを習得したり、インターネットの利用を習得するなど、パソコン使用に関する基礎を教えるコース。年間参加者は55名。
大学機関のためのCPコース	大学の教授やスタッフ等を対象とし、1週間でエクセル、パワーポイント、タイピングを講義。2004年11月から2005年1月までの合計参加者は70名である。
「さくらプロジェクト」	地方中学校51校を対象にして、IT教育の教員養成を行うことを目的として、モンゴル日本センター主催で行っている。JICA個別専門家の井出氏が担当した。
IT教育普及(12歳児のIT教育)事業	首都ウランバートルの公立校60校を対象に、2004年2月から開始した。2004年12月末までに24回行い、参加者合計は268名となっている。

シニア IT エンジニアコースの対象者は、将来は日本を対象にソフトウェアビジネスを行おうとの希望を持つ現役のエンジニアであり、コースではコンピュータ技術の向上及び日本語（特に IT 関連用語）の習得をはかる。2 回目の 2004 年度は、現地での講義のほか、JICA-NET の e-learning を活用している。

## ② 受講者の満足度

満足度に関して、ビジネスコース受講者を対象に行ったアンケートでは、②-1 日本人講師の質、②-2 現地講師の質、②-3 ニーズを反映したコースになっているか、②-4 コースが有益かどうか、②-5 受講目的が達成されたかどうかについて、回答者のうち、下記の人数が、3 段階中最高点をつけている。

	回答者数	②-1	②-2	②-3	②-4	②-5
企業経営診断	6 名	6	4	5	6	6
ビジネスセミナー	23 名	-	11	17	12	16

また、ビジネスコースの現地スタッフは日本人専門家による OJT を通して、コース実施に係るルーティンワークは自分たちでこなせるところまで来ている。一方でビジネスコースの企画、内容面に踏み込んだ運営、評価及び現地関連団体とのネットワーク構築に関しては、まだ十分な能力、ノウハウを持っていない。

## 2-3.3 成果 3

一般市民、専門家、日本語教師当を対象とした現地のニーズに即した日本語コースが継続的に実施される。また日本語コース運営が徐々に現地化される。

本成果に対して PDM に記載されている指標は、①日本語コース数及び受講者数、②受講者の満足度 ③受講者の日本語能力習熟度である。

そのほか、PDM にはないが、④現地スタッフのレベルを指標に上げ、分析している。

### ① 日本語コース数および受講者数

モンゴル日本センターでは、民間の日本語教育機関との競争を避けるため初級コースは開設していないが、それ以外では多様なコースを設け、モンゴル人に日本語学習の機会を提供している。

日本語コースは対象に応じて、①-1 日本語教師養成のためのコース、①-2 初級総復習コース、①-3 中・上級の日本語力、実践的な日本語力を育成するための聴解、口頭表現、読解を中心としたコース、①-4 日本語の普及・拡大のための公開講座、①-5 ラジオ講座(平成 17 年 9 月開始予定)に大別できる。また 2004 年 5 月から 7 月にかけて、ヘンティ、ムルン、ハトガル、デレンソム、マンダルゴビの 5 都市で日本語体験事業等の地方セミナーも開催しており、合計 188 名の参加者があった。

各々のコースの特徴は以下の通り。

①-1 日本語教師養成のためのコース

～日本語教育実習コース（定期開講、集中講座、出張講座）～

- ・ コース修了生のなかで優秀な人材を現地講師に登用し、OJT で育成しているが、現地講師へのヒアリングでも本コースへの評価は高い。
- ・ モンゴル在住日本人にも受講を勧め、ネイティブ講師の育成にも努めている。

①-2 初級総復習コース

- ・ 民間の日本語教育機関との競合を避けるため初級コースは開講していないが、他の機関で初級を学習したものの行き詰まった人、また同センターの中・上級コースを受講する前のレベルチェックのため初級の総復習コースを設けている。
- ・ このコースは、上記①の教師養成コース受講者の実習の場にもなっている。

①-3 中・上級の日本語力、実践的な日本語力育成のためのコース

～映画で学ぶ（中級・上級）、ビジネス日本語（中級会話・上級文書・上級会話）～

- ・ 宮崎駿のアニメ映画やパワーポイントを使用して学習者の関心を喚起するとともに、授業をスピーディーにし、経験の浅い現地講師でも無理なく一定水準の授業が行えるよう工夫されている。
- ・ モンゴルの一般的な日本語教育が座学による文法・訳読中心であるのに対し、聴解力・口頭表現育成を主眼においた実践的な内容となっている。
- ・ 授業はもとより、教材作成のかなりの部分まで現地講師への技術移転がなされている。

①-4 日本語学習への関心を喚起するためのコース

～日本語一日体験授業、日本語体験授業、月例日本語力テスト、公開講座「エクセルを使った成績処理方法」、公開講座「研究計画書の書き方」～

- ・ 体験授業の受講者には初級を学べる民間の日本語教育機関を紹介している。
- ・ ただし、民間の学習機関のなかには問題（主に経営面）がある学校も多く、また、訪日予定者が短期速成で初級レベルを学習したいという要望もあることから、何らかの初級対応のコースも検討する時期に来ているのではないかと考える。
- ・ 日本留学への関心が非常に高く、大学主催の留学説明会も盛況であり、研究計画の書き方など留学情報を提供する機能は、日本センターが積極的に担っていくべきものとする。

①-5 ラジオ講座

- ・ 9月から国営ラジオ（長波なので全国放送が可能）で開講することを目標に、予

算面の打診をしている。現在、シラバスの文型部分と各課で扱う内容がほぼ固まった段階で、テキスト原稿は5月頃に完成する見込み。印刷は1週間で可能だが、テキスト配布が今後の課題。

- ・ ステアリング・コミッティの席で、モンゴル側出席者からも遠隔教育に対して高い関心を有する発言が聞かれた。モンゴルでは教育テレビ開設の計画もある由。

2004年度活動実績は次のとおり

コース名	期間・開催地等	参加者
<b>①-1 日本語教師養成のためのコース</b>		
日本語教育実習コース（前期）	2004年10月4日～12月15日	10
日本語教育実習コース（前期）	2005年1月24日～2005年4月18日	10
集中公開講座「日本語教授法」	2004年9月1日	99
出張講座「日本語教授法」	2004年5月29日（エルテネット）	18
<b>①-2 初級総復習コース</b>		
初級総復習コース（前期）	2004年10月6日～12月15日	20
初級総復習コース（後期）	2005年1月26日～4月13日	20
<b>①-3 中・上級の日本語力、実践的な日本語力育成のためのコース</b>		
映画で学ぶ中級日本語	2004年4月5日～6月30日	31
映画で学ぶ中級日本語	2004年7月29日から8月31日	47
映画で学ぶ中級日本語	2004年9月13日～12月22日	32
映画で学ぶ上級日本語	2004年4月1日～6月29日	20
映画で学ぶ上級日本語	2004年7月29日～8月31日	36
映画で学ぶ上級日本語	2004年9月14日～12月23日	10
ビジネス日本語中級会話	2004年3月5日～7月31日	25
ビジネス日本語中級会話	2004年10月5日～12月9日	26
ビジネス日本語上級文書	2004年4月6日～5月27日	17
ビジネス日本語上級会話	2004年9月10日～12月24日	31
<b>①-4 日本語学習への関心を喚起するためのコース</b>		
日本語一日体験授業	2004年6月／10月／11月／12月	977
日本語体験授業	ベティ（5月）、ムン（7月）、ハガル（7月） マダゴコビ（7月）、テレンゾム（11月）	188
月例日本語力テスト	2004年5月～11月	479
公開講座「エクセルを使った成績管理法」	2004年6月14日～6月18日	30
公開講座「研究計画書の書き方」	2004年4月10日	108
		2,334

## ② 現地化の進展

モンゴル日本センターで非常勤講師として6人の現地雇用の講師を起用しているが、そのうち、3名がモンゴル人、3名が日本人である。モンゴル人講師は、いずれも大学で日本語を主専攻として学習しているが、モンゴル日本センターの教育実習コースを受講して、授業の組み立て方やITの活用方法などを新たに学んでいる。

日本語分野での現地講師の育成は着実に進展しており、日本語コースの大半の講座（30

講座中 28 講座) は、現地講師のみでの実施が可能になっている。さらに、映画で学ぶ中級コースでは指導マニュアルと教材が完備され、「誰でも」「どこでも」教えられるよう工夫が図られている。これらのことから、日本語コースに関してはある程度現地化が進んでいると評価できる。

#### 2-3.4 成果 4

日本の経済、社会、文化に関する出版物や視聴覚機材が提供される。また、日本センターが相互理解促進の場として活用される。

本成果に対して PDM に記載されている指標は①イベントの実績及び参加者数、②ホームページアクセス数である。これに加えてイベント以外の相互理解促進事業の活動実績についても言及することとする。

なお、②のホームページアクセス数については、契約しているプロバイダーがカウンターをつけるサービスを提供していないため記録をとっていない。

2004 年 12 月までの相互理解促進事業実施実績は、以下のとおり。

図表 相互理解促進事業の実績

活動項目	実績
図書サービス	日本に関する情報の提供として、ロビーでの日本の新聞や雑誌、日本紹介の英字雑誌などの提供（閲覧自由）、図書室での日本語書籍や DVD などによる情報提供、リファレンスサービス等を行っている。
市民講座	一般市民を対象にした生涯教育の場として、毎回様々な分野で活躍する日本人、モンゴル人を講師に迎え、定期的開催。 開催実績 : 13 回 参加者総数 : 1,018 名 主なテーマ : 「モンゴルでの貿易金融」、 「モンゴル経営とモンゴルビジネスの将来」、 「日本の電気事業の歴史」、 「しのびよる足元からの環境汚染」等
留学生フェア	日本の各大学の募集要項をはじめ奨学金や留学の手引き書、留学に関する説明会や留学フェア、日本語能力試験の登録受け付け、試験会場などに場所を提供している。 開催実績 : 1 回 (立命館アジア太平洋大学留学説明会) 参加者 : 約 300 名
交流事業	日本国大使館の広報・文化班と協力した定期映画会等の交流事業のほか、モンゴル日本センター独自の交流事業として、IT 折り紙教室、在留邦人のためのモンゴル民族音楽講座などを行っている。 イベント数 (参加者/年度) : 25 回 (2,283 名/2002 年度)、61 回 (5,518 名/2003 年度)、62 回 (4,308 名/2004 年度)

資料) 日本センター情報ネット、平成 16 年度年次報告書

相互理解促進事業では、両国の相互理解促進のためのさまざまな事業や行事を実施しており、その結果、モンゴル人のみならずモンゴル日本センターを訪れる日本人の数も年々



増加傾向を辿っている。このことから両国の交流が活発化しつつあると判断できる。

主な活動は、経済、社会、文化といった多方面の日本に関連する様々な書籍・出版物や視聴覚教材を提供する図書サービス、公開市民講座や留学生フェア等のフォーラム、セミナー形式による情報提供、そして、IT折り紙教室やDVD鑑賞会などの交流事業がある。

## 第3章 評価5項目による評価結果

### 3-1 妥当性(Relevance)

本プロジェクトは政策面（モンゴル側日及び本側）からも、ニーズの面からも妥当性が高い事業だといえる。

#### 3-1.1 モンゴル政府の人材育成ニーズに適合

モンゴルでは、政府が主要開発戦略として、2000～2004年を対象とした「政府行動計画」を策定し、持続的経済発展による貧困の削減を主要の目標に掲げている。さらに、同計画を実施するための施策として、「経済成長と貧困削減戦略（EGSPRS）」をモンゴル政府主導で、各ドナー機関、NGO等と共に策定した。EGSPRSでは、「市場経済化の進展と民間セクターの成長を促す制度及び環境の構築」が一つの柱となっている。特に、民間セクターに関しては、金融制度の強化と中小企業における経営能力や商取引のノウハウ等の向上といった起業育成支援制度の充実、貿易・投資環境の整備が緊要な課題である。本プロジェクトは其中でも中小企業活動に従事している民間人の経営能力向上に資する人材育成を行っているものであり、起業家や中小企業経営者、中間管理職、学生等、民間人を対象に5S、現場改善等の実践的な経営ノウハウ向上を目指しているビジネスコースは、モンゴル政府の上記施策と合致している。

#### 3-1.2 我が国援助政策との整合性

我が国の対モンゴル援助は、持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援することを上位目標におき、これを達成するため、地方経済の底上げと共に、牧畜業の過剰労働力を他セクターにおける雇用創出により吸収することを中期目標に置いている。そのために、我が国は、モンゴルにおけるマクロ経済の健全な運営のための制度整備及び人材育成を公的、民間の両セクターについて支援すると共に、地方と都市の格差是正のための地方開発を支援することとしている。また、援助の重点分野の中には、市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援が含まれている。日本センターは其中で、「市場経済化を担う民間人材の育成」を目標としたプロジェクトであり、我が国の援助政策との方針に合致している。

#### 3-1.3 ターゲットグループのニーズに適合

モンゴル日本センターのビジネスコースは、2002年10月に実施されたニーズ調査の結果の基づき設計。1) 企業経営の基礎を理解していない経営者のレベルに合わせて、企業経営者の意識改革と実践的な管理手法の習得、2) 経営者が自社の経営分析を行い、改善を行い得る技能の習得、に重点を置いたカリキュラムを設定している。このように

国情を反映したカリキュラム編成は行われている。

また、コース実施毎に受講者の満足度調査を行っており、ニーズに応じた修正を行ってきている。最近では、経営能力のみならず、従業員の社会的礼節やマナー等の向上を求める民間企業のニーズを反映し、職場でのマナー等 5S の躰に関する講義も加えている。

### 3-2 有効性(Effectiveness)

モンゴル日本センターは、以下のことから、「ビジネスコース」、「日本語コース」及び「相互理解促進事業」の 3 つの活動を通して、モンゴルの市場経済化に資する人材育成及びモンゴルと日本の相互理解を促進する機能を効果的に果たしているといえる。

#### 3-2.1 ビジネスコース

モンゴル日本センターでは、これまで企業経営診断コース等現場を重視したコースを展開してきており、これまでにビジネスコースを修了した受講生の総人数は 165 名となる。各コース共に人気が高い。受講生は定員 (30 名) になり次第、応募を締め切っているが、毎回 10 名前後のキャンセル待ちが出る状態である。コースの評価は総じて良く、特に日本人講師が講義する企業経営診断コースは評価が高い。その理由は論理よりも現場における 5S の徹底など実践的な手法に重点を置いてコースが実施されたところにあるといえる。また、フォローアップにも力を入れており、日本人講師は 2 回目以降派遣時に、その前の年の受講者の企業を訪問し、業務の改善度合いを確認し、新たにアドバイス等を行っている。アンケート回答者のうち、全員がコースは有益だったと答え、また 8 割が受講者ニーズを反映したコースであると答えている。また、ヒアリングを行った受講生の中には、日本センターで学んだ 5 S を実践することにより売り上げが約 4 倍程度伸びた事例もある。

一方、現地講師のみで運営されている起業家支援コースはアンケート回答者のうち、半数が有益であったと答え、残り半数は普通であったと答えていることから、企業経営診断コースよりも評価が低いことが伺える。一方で、両アンケート回答者とも、全員が、日本センターのビジネスコースはモンゴルの経済発展に資するものであると答えている。上記のことから、モンゴル日本センターのビジネスコースには改善の余地はあるものの、モンゴルの市場経済化に資する人材育成の役割を果たしているといえる。

#### 3-2.2 日本語コース

モンゴル日本センターの日本語コースは開講 2 年半にしてニーズに応じて、柔軟にコースを展開している。視聴覚教材やコンピュータを用いた授業、ビジネスコースとの関連を持たせた実践的な授業「ビジネス日本語中級会話」「ビジネス日本語上級文書」等)、日本語講師向けの授業 (「エクセルと使った成績管理法」「日本語教授法」)、日本への留学生向けの授業 (「研究計画書の書き方」)、など、学習者のニーズに応えたコースの一部

である。また、優れた教師陣と優れた魅力ある教材は受講者からの評価が高い。また、日本語コースに関しては、日本人専門家が実施する授業のみならず、現地講師が実施している講義も非常に評価が高い。現地講師はモンゴル在住の日本人講師及び、訪日経験を持ち、日本語能力1級以上の日本語能力を持つモンゴル人講師によって構成されている。そのため、どちらも日本語能力は高い。

### 3-2.3 相互理解促進事業（交流事業および情報発信機能）

モンゴル日本センターでは幅広い層に対して日本センターを開放しており、子供向けの折り紙教室から、学生向けの留学生情報の発信、一般者向けの定期映画界等を実施している。センターが開所して以来1万2千人以上がこのようなイベントに参加しており、両国の相互理解を深めてきている。

図書室は日本の経済・社会・文化に関する出版物、留学情報や視聴覚機材をそろえ、開架式とし、閲覧スペースやパソコンを設置し、利用者にアクセスしやすいかつ充実した情報を提供できるスペースとして学生を中心に常に満員の状態である。

### 3-2.4 促進要因

本プロジェクトの促進要因の一つは、互いの国のことを良く知っている人間が本プロジェクトの関係者であったところにある。日本側関係者にいたっては、初代 JICA モンゴル事務所長であった日本センター所長を始め、調整員、日本語専門家それぞれモンゴルでの業務経験がある。センター立ち上げというプロジェクトのもっともハードな時期を有効的に運営が出来たのは、専門家たちがモンゴルという国になれる時間を要さずに、すぐに事業に全面着手できたためである。また、モンゴル側の関係者も、副所長を始め、日本センターで雇用しているスタッフも日本理解者が多い。さらに、JCC のメンバーは役職ではなく、人物で決めているため、設立時の関係者がそのまま現在にいたっても関係者となっている。このため、プロジェクトが軌道に乗るに際して、モンゴル国内で安定した環境を設けることが出来たといえる。

二つ目の促進要因は、ビジネスコースで、受講生が「師」と仰ぎ、自らを「弟子」と称するほどの優れた講師を日本から派遣できたものによる。このことがビジネスコースの高い評判を生み、この評判が、地方セミナーの要望や経済団体からの連携のオファー等があるなどの、モンゴルにおける日本センターに向けられる期待につながっている。

## 3-3 効率性(Efficiency)

インタビュー、アンケート調査等による評価調査の結果、全般的に見て、日本側の投入は質、量、タイミングともほぼ適切であったといえる。

### 3-3.1 専門家の投入

モンゴルでの業務経験がある人たちが、立ち上げ時の専門家として派遣され、プロジェクトの運営が効率的に実施されたといえる。他方で、ビジネスコースに関しては、専門家派遣の制度変更等日本側の事情により、専門家が、2004年8月以来空席となっている。このことは、ビジネスコース運営における機会ロスを招いており、早期の充当が求められている。

### 3-3.2 センター稼働率

センターには3年間という短期間の間に来館者が22万人に達したことからも、日本センターが多くの人に活用されていることが分かる。一方で、図書室を除き、モンゴル日本センターのビジネスコース、日本語コース共に夜間に行われることから、セミナーの稼働率は夜間に集中している。さらに稼働率を上げるためには、昼間の利用率を上げる方策を検討する必要がある。図書室には、日本に関する各種図書、ビデオ、DVD、CD等が所蔵されている。また財団法人 日本国際教育協会留学情報センター指定の「日本留学促進資料公開拠点」となったことにより、日本の大学から募集要項等の資料が送付されてきている。図書室は常時、利用者によって机が満席になっているような状態である。

## 3-4 インパクト (Impact)

「モンゴルにおける市場経済化が促進される」及び「モンゴルと日本の相互理解が促進される」という上位目標を達成するには、長期的なビジョンが必要となるものの、以下の点から、モンゴル日本センターは「ビジネスコース」「日本語コース」及び「相互理解促進事業」の活動を通して、市場経済化に対応する人材を輩出し、モンゴル人の日本理解に役立ってきており、強いインパクトを産み出しつつあると言える。さらに、モンゴル日本センター自体が5Sを推進し、目に見える形で「日本的経営」を実践していることも、来館者の日本理解に奏功している。

### 3-4.1 ビジネスコース

個々の例では、モンゴル二大経済団体である MCCI (モンゴル商工会議所) 及び MONEF (モンゴル経団連) からビジネスコースへの協力を推進したいとの具体的なオファーがあったことは、日本センターのビジネスコースが同国のビジネス界に広く浸透していることを証明している。さらに、ビジネス・コース第2期受講生がコース終了後に「カイゼン協会」という NGO 団体を組成して、それぞれが所属する企業に対して相互に企業診断を行う活動を行っていることは、ビジネスコースのインパクトである。「カイゼン協会」の活動は、会員の売上の向上においても成果を出している。さらには、2004年10

月におきた新潟県中越地震の際に、モンゴル日本センターのビジネスコース受講生企業が大使館を通じて、従業員全員の給与 1 日分を寄付した例もあり、両国の友好という点でのインパクトもみられる。

### 3-4.2 日本語コース

日本センターで日本語を普及するための日本語講座を実施し始めたことの影響として、日本語学習者の増加、(1998 年 2,873 人→2003 年 9,080 人)がある。さらに、モンゴル日本センター図書館には日本の大学の情報が数多く備わっており、モンゴル日本センターができたことにより、日本への留学情報へのアクセスが格段に容易になったことは、日本への留学生が年々増加(2002 年 544 名、2003 年 714 名、2004 年 805 名)してきていることの要因の一つとなっていると言える。

## 3-5 自立発展性(Sustainability)

自立発展性については、センターの運営面及び財政面から評価した。運営面では、各活動における自立発展性は今後引き続きスタッフの育成を行っていくことで達成が見込めるといえる。一方で、プロジェクト全体の運営面の自立発展性を求めるのであれば、プロジェクトの枠組み自体を見直す必要があるといえる。さらに、財政面における自立発展性は現段階では非常に低い。

### 3-5.1 運営面での自立発展性

日本センターローカルスタッフに関しては、OJT や本邦研修を通してセンター運営にかかる技術移転が行われてきており、全般的にスタッフ能力は高いといえる。総務及び相互理解促進事業にいたっては、日本側の支援なしに担当者が業務を企画し、遂行する能力を既に修得している。また、図書館運営は 100%現地スタッフが実施している。相互理解促進事業では、講師等が必要な場合も全て現地のリソースでまかなっているため、自立発展性は高い。

ビジネスコースに関してはコース企画及び評価を除き、事務的な手続き等は現地スタッフのみで実施が可能である。地方セミナーにおいては現地スタッフが主体となり企画・運営している。しかしながら、講師の現地化については起業家セミナーコースで実現しているのみであり、今後の課題である。現在、コース修了生の中から、将来はビジネスコースで教えてみたい、と希望する人材が出てきているが、質の確保が今後の課題となる。

日本語コースに関しては、現地講師がスタッフも兼ねている。2005 年春季の日本語コースでは、全体 30 コマ中 28 コマ(1 コマ 1 時間)において、現地講師のみでの実施が可能になっている。また、「映画で学ぶ中級日本語コース」では、指導マニュアルと教材が完備され、「誰でも」「どこでも」教えられるよう工夫が図られている。

一方で、センター全体の運営面でみると、R/Dに記載されているプロジェクトの枠組みからして、日本側に運営主体があり、所長は日本側専門家が配置されており、モンゴル側は、所長業務を補佐する副所長として配置されている。センターの自立発展性を求めるのであれば、こうした実施体制の枠組みから見直す必要がある。

### 3-5.2 財政面での自立発展性

財政面に関する自立採算性は現段階では非常に低い。副所長の給与及び電気代、暖房代、上下水道代、および清掃人の給与の一部と社会保険料は大学側が負担しているが、そのほかの運営費は全て日本側が負担しているのが現状である。

また、2002年10月から各コース、会場使用料、図書室登録料、コピー代（実費）、インターネット使用料を有料としている。2004年6月までに得た収入は、現地業務費の口座とは別口座で管理しており、支出はこれまでしていないため、利子が毎月加算されている状態である。現在の貯金は約51,844USDであるが、センター運営に係る現地での年間支出が約151,000USDであることをみると、現在の貯蓄額は1年間の運営費にも満たない。

### 3-5.3 独立した組織としてのステータス

日本センターは、2004年7月に出されたモンゴル国立総合大学学長令により、モンゴル国立総合大学内における独立機関として登録されている。これによって、公印の保持、銀行口座の開設、独立採算で運営できる体制が整った。銀行のサイナー及び支出決裁権は日本センター所長となっているため、収支に対して報告書の提出は求められているものの、大学側の関与はない。このことにより現地での一定の独立性を持ったステータスは確保されることとなった。

## 第4章 総括

### 4-1 団長所感

今回の中間評価では、ビジネスコース、日本語コースの卒業生に対するインタビューや、コース受講生以外のセンター来館者に対するアンケート調査を行い、モンゴル日本センター事業内容の妥当性と成果を検討した。2002年3月の開所以来、2004年12月現在に至るまでの来館者数が22万人を超えていることから、モンゴル日本センターが非常にモンゴル側に活用されていることが分かる。現在では1日あたりの来館者数が500～600名に登っており、ウランバートルの人口が100万人弱であることに鑑みると、すでにモンゴルの人々により「モンゴルにおける日本の顔」として十分に認知されているといえる。

ビジネスコースについては、卒業生からの高い評価と、モンゴル国内の2大経済団体から具体的な連携・協力のオファーがある。また、ビジネスコース卒業生が「KAIZEN 協会」というNGOを設立し、より効率的な経営を模索すべく実際の企業診断活動等を開始していることは特筆に価する。

また、ビジネスコース卒業生はモンゴル日本センターを通じて日本に深い恩義を感じており、このたびの新潟中越地震に際し、ビジネスコース卒業生が経営する会社では同センターのおかげで売り上げたが延びたとのことで義援金が寄付された。また、モンゴル日本センターと直接の関係はないものの、JICAからシニアボランティアが派遣されている第4火力発電所からは、300名の従業員が1日休日出勤を行い、彼らの1日分の給与を義援金として日本に寄付するというエピソードも生じた。モンゴル政府自身も中越地震被害者のための募金を広く国民に対して呼びかけており、2005年1月現在で1000万円近くも集まっている由である。

日本語コースにおいては、将来のセンターの自立発展に向け、すでに日本語講師の現地人化がかなり進んでいる。また、今後の新たな事業展開として地方における日本語学習者をも視野にいれ、日本語のラジオ講座を開始する予定となっている。

以上のことから、すべてを日本センター事業による成果と位置付けるのは難しいものの、日本＝モンゴル間の相互理解の中で、日本センターは正に象徴的な存在となっていると認識でき、日本センターをWith=Without評価で見れば、日本センターの存在は明らかに我が国のプレゼンスや相互理解に著しい貢献を行っているものと推測できる。

開所以来わずか3年足らずでモンゴル日本センターはすでにモンゴル国内における確固たる地位を獲得しており、これまでの地道な活動を、質を落とさずに継続して行っていくとともに、新たなニーズに向けての事業内容の日々進化していくことが求められている。現行のR/Dの更なる5年間の延長は当然として、R/Dの再延長も想定し、少なくとも協力開始時から15年以上の協力期間を念頭に置き、モンゴル国ない、特に民間企業をはじめとする一般の人々にしっかりと根付いた活動を展開すべきと考える。



## 4-2 教訓・提言

### 4-2.1 日本センターの自立的運営

モンゴル日本センターでは現地スタッフをアシスタントとしてではなく、パートナーと捉えてOJTや本邦研修を通して指導してきた。その結果、各スタッフは自分たちで一定の業務をこなせるところまで来ている。実際にモンゴル人スタッフの提案を基に実施している活動もある。その中の一つであるIT折り紙教室は参加者からの評価が高い。一方で、センター全体の運営に関しては、予算面でも、責任の面でも当初から日本側が主導権を持っている。これはプロジェクト開始時の考え方に起因しており、所長は日本人、副所長はモンゴル人とR/Dでも規定されている。将来日本センターをどのように運営するかは本部で検討すべきことであるが、日本側が出す結論に応じて改めて、モンゴル側と枠組みの整理をする必要がある。

### 4-2.2 ニーズを反映したカリキュラム編成の継続・強化

モンゴル日本センターのビジネスコースが、受講者によって高く評価されている理由の一つは、現地のニーズにあったコースを実施してきたことがあげられる。同コースは2002年10月に実施されたニーズ調査の結果に基づき設計されており、その後もコース実施毎に見直しを行い、ニーズに応じた修正を行ってきている。経営者のレベルに応じて、経営者の意識改革と実践的な管理手法の習得、合わせて経営者が自社の経営分析を行い、改善を行い、技能の習得に重点を置いた現場重視的なカリキュラムを設定している。今後も、ニーズの変化に応じて、カリキュラム編成を行っていく必要がある。

日本語コースにおいてもニーズに応じたカリキュラム編成を実施している。ラジオ講座は中でも、特筆すべき講座である。モンゴル日本センターはこれまでに5つの地方都市で日本語体験授業を行ってきており、地方における日本語学習意欲も確認されている。交通網が発達していないモンゴルの場合、地方出張に要する労力と時間は大きく、費用対効果を考えながら地方展開を検討する必要があるが、ラジオ講座の開講は、地方でのニーズに応える上で有効な手段の一つになるといえる。ラジオ講座の反応がよければ、今後他のセンターでも共有できるプログラムである。

### 4-2.3 優れた講師のリクルート

日本センターでは現地のニーズに応じて5Sや生産管理、品質管理といった現場指導型のビジネスコースを実施してきた。これらの講義を担当した講師陣は、日本で中小企業診断士として活躍し、自ら現場指導を実施してきた人たちである。ビジネスコースの成功要因の一つは、受講生が「師」と仰ぎ、自らを「弟子」と称するほどの優れた講師を日本から派遣できたことによるものである。JICAでは、講師リクルートの方法として、公示制度を取り入れているが、優れた講師をリクルートしたい場合、必ずしも公示制度が優れているとは言い切れない。なぜならば、中小企業診断士としての実践経験を豊富

に有している人間は日本国内での仕事が忙しく、海外での業務にまで視野が行っていないことが多い。このような人材を JICA 事業に結び付けていくには、相手が応募してくるのを待つような公示制度だけではなく、JICA 自らアプローチしていく必要性があるからである。日本センターでは、講義を有料で実施しているため、一回の講師の評価がその後のコース全体の評価につながる。そのため、優れた講師を確実に確保するにはどのようなリクルート制度が良いのか、現行の制度の中でどのような工夫が出来るのか、検討するべきである。

#### 4-2.4 IT インフラの活用

モンゴル日本センターでは、シニア IT エンジニア育成コースで E-Learning を活用している。しかしながら、e-Learning の場合は自習型に近いため、受講者個人のやる気や能力に理解度が左右されやすい。また、講義における IT インフラの活用は、インターアクティブな講義ではなく、一方的な授業になりやすく、受講者は受身に回ってしまう危険性がある。ファシリテーターを現地に置き、受講者の質問に適宜回答できるような工夫をするなど、実施方法については、十分に検討する必要がある。

#### 4-2.5 現地関連機関との関係構築

ビジネスコースに関してはこれまで現地経済団体との連携はしていないが、ヒアリングの結果、MONEF や MCCI は日本センターとの連携に関心がある。現地経済団体との連携はニーズの把握及び事業実施の効率化からの面からも有効と考えられ、今後の実施を検討する必要がある。

## 別添資料

- 1 ミニッツ
- 2 評価グリッド
- 3 PDM

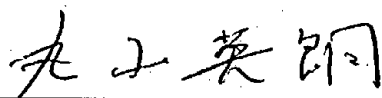


MINUTES OF MEETINGS  
BETWEEN  
THE JAPANESE MID-TERM EVALUATION TEAM  
AND  
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF MONGOLIA  
ON  
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION PROJECT  
FOR  
"THE JAPAN-MONGOLIA CENTER  
FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT COOPERATION"

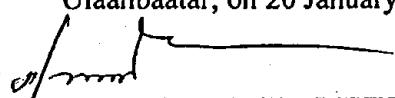
The Japanese Mid-Term Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team"), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Hideaki MARUYAMA, visited Mongolia from 10<sup>th</sup> to 22<sup>nd</sup> January, 2005, and had a series of discussions with authorities concerned of the Government of the Mongolia (hereinafter referred to as "GOM") for the purpose of conducting mid-term joint evaluation of the achievement and identifying issues of the Japanese Technical Cooperation Project "The Japan-Mongolia Center for Human Resources Development Cooperation" (hereinafter referred to as "the Project").

Through a series of the discussions, the Team and GOM exchanged views on the mid-term evaluation and future directions of cooperation in the Project, and both sides agreed upon the matters referred to in the document attached hereto.

Ulaanbaatar, on 20 January 2005



Mr. Hideaki MARUYAMA,  
Team Leader,  
Mid-term Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)



Mr. Mijid BAASANJAV  
Chairperson of Steering Committee,  
Director,  
Information and Monitoring Department,  
Ministry of Science, Technology, Education  
and Culture



/ Professor Dr. GANTSOG, Ts  
President,  
National University of Mongolia

## ATTACHED DOCUMENT

### 1. INTRODUCTION

Based on the Record of Discussions signed on 20<sup>th</sup> December, 2001, the Project was launched in January 2002 and the cooperation period was set for five years to be completed in January 2007. The Team visited Ulaanbaatar, Mongolia from 10 to 22 January 2005, for the purpose of evaluating the achievement of the Project to-date. The mid-term evaluation has been carried out jointly by the Team and the authorities concerned of GOM in order for both the Japanese and Mongolia sides to share the common understanding of the prospective vision of the Project.

Based on the positive result of monitoring of past activities of The Japan-Mongolia Center for Human Resources Development Cooperation (hereinafter referred to as "the Center"), and evaluation of the achievement of the Project, discussion was concentrated in the future direction of cooperation in the remaining Project period and the necessity of extension of the cooperation.

### 2. EVALUATION RESULTS

#### (1) Results of Monitoring

Both the Japanese and Mongolia sides have monitored the past activities of the Project, especially since the opening of the Center in June, 2002 with details shown in the ANNEX. As a result, the both sides have shared the view that generally the Project has been successfully implemented in the past Project period and it is time to consider the future direction of cooperation.

#### (2) Evaluation by five criteria

As a result of monitoring of the past activities and analysis of the achievement of the Project, mid-term evaluation was done according to the following five criteria.

##### (i) Relevance:

Relevance of the Project is reviewed by the validation of the project purpose in connection with the development policy of the GOM and the Japan's ODA policy towards Mongolia.

In Mongolia, the World Bank has formulated "Economic Growth Support and Poverty Reduction Strategy (EGSPRS)" in 2003, based on National Action Plan of Mongolia, formed in 2000 by GOM. In accordance with its overall goal, which is to reduce poverty for the sustainable development, EGSPRS announces the necessity of human resource development in the field of SME. The project purpose and the activities of the Center supplement the human resource development in this strategy.

On the other hand, the Japanese ODA Charter, the Medium-term ODA Policy and Country Assistance Strategy toward Mongolia stipulate that the human resource development necessary for promoting a market economy is one of main cooperation fields.

Therefore, the Project is relevant to meet the policy of the GOM and the Japan's ODA policy towards Mongolia.

(ii) Effectiveness:

Effectiveness is assessed by evaluating whether the activities of the Project leads to the project purpose.

The number of applicants for the Business and Japanese courses is beyond the set of capacity and the course evaluation for both courses by the students is high at the time of the completion of the course. In addition, the activities and function of the Center in the promotion of mutual understanding is highly regarded. Therefore, the Project is Effective.

(iii) Efficiency:

Efficiency of the Project implementation is analyzed with emphasis on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quantity and quality.

The dispatch of the Japanese long-term or short-term experts has been relatively timely, except for the Business Course Manager which post is vacant at this time. These experts have efficiently preceded a planning and implementation of the business courses, Japanese language courses and exchange activities. These experts are appropriate in quality and quantity in the reference that the Center is managed well. The business course is contributing to the development of human resources who can play a significant role in market economy. Furthermore, information related to the Japanese society, economy and culture is actively provided to people in Mongolia.

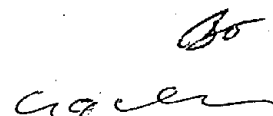

Therefore, the Project is very efficient.

(iv) Impact:

Impact of the Project is assessed by either positive or negative influence caused by the Project.

Since the opening of the Center, the number of visitors surpassed 220,000 people as of the end of December 2004. The Center has generated much interest in Japan among many Mongolian people as well as generated competent people with good business skills or Japanese language ability; judging from the increasing number of applicants or participants in those courses or activities at the Center.

Moreover, the second batch of business course graduates has organized 'Kaizen Association' conducting activities including diagnosis of management of Mongolian



companies. In addition, with growing high reputation of the business course, there is a strong demand of business course seminars in other cities out side Ulaanbaatar.

Therefore, the project has a very high impact in Mongolian Society.

(v) Sustainability:

Sustainability of the Project is assessed in organizational and technical aspects by examining the extent to which the achievements of the Project will be sustained or expanded.

The local lecturers or staffs at the Center have gradually become to be able to play a more important role in the planning and implementing of the Japanese language courses and exchange activities. However, the capacity building in the field of center management and business course is still in progress.

Therefore, the sustainability of the project is so far relevant and in some part, in progress.

### 3. FURTHER DIRECTION OF COOPERATION

#### (1) Necessity of Extension of the Cooperation Period

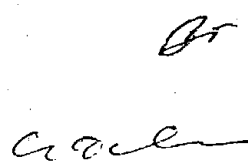
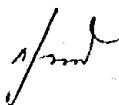
The Mongolian side strongly requested the extension of the Project after five years of the Project period agreed upon in the present R/D.

Japanese side understood the necessity of extension of the Project and promised to convey the request to the HQ of JICA.

#### (2) The future direction of the Project Activities

Both sides exchanged their views on future direction of the Project and the Japanese side would consider the implementation of the following subjects from the viewpoint of the feasibility.

- (i) In Terms of Business Course, both sides agreed on the necessity of promoting cooperation with the Mongolian Business Society, reflecting their needs to the curriculum of the Center's Business Course. The Center will reinforce follow-up programs to Business Course graduates, and SME consulting programs. The Center will also examine on Business Course Seminars in cities outside of Ulaanbaatar.
- (ii) In Terms of Japanese Language Course, the Center will aim on expanding the number of Japanese Language students, through Japanese Course on Radio, and examine the ways of distant education towards the people living outside of Ulaanbaatar.
- (iii) In Terms of Exchange Program, in addition to the present activities, the Center will provide and expand its programs focusing on promoting market-economy through





exchanging personnel and strengthening cooperation with other JICA's projects.

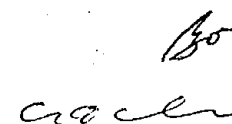
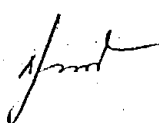
(3) Others

- (i) Both sides agreed that the success of the project relies deeply on the strong support from the Mongolian Government and the continuous effort of Japanese sides, especially the Japanese experts. In addition to working on above mentioned new programs, the related organizations and the Center shall keep its utmost care in maintaining the quality of the present activities.
  
- (ii) In terms of sustainability, the Center should further develop local human resources that will be able to manage, administer and operate the Center so that eventually the Center can be managed by the Mongolian side. In this aspect, Japanese language course and Exchange programs can be said that it has been successfully localized.

(4) Remarks

The Mongolian side strongly requested the extension of the project period more 5 years after the present R/D period.

The Japanese side promised to convey this strong message to the JICA HQ.



## ANNEX Results of Monitoring

### Summary of Evaluation

Five Evaluation Criterion	Evaluation Results	Rationale
Relevance	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Project is matching the needs and policy of the Mongolian Government to develop human resources.</li> <li>• The Entrepreneurship seminar offered by the MJC is contributing the SME policy of the Mongolian Government.</li> <li>• IT business course is matching the needs and policy of the Mongolian Government to develop software industry.</li> <li>• The education of practical, intermediate to advanced Japanese language, focusing on listening ability is relevant in terms of sustainable development of Japanese language education in Mongolia.</li> <li>• The development of Japanese language teachers through teaching practice course is also relevant in terms of sustainable development of Japanese language education in Mongolia.</li> <li>• The Project is relevant with the Japanese policy of contributing to human resource development necessary for promoting market economy, which is stipulated in Japanese ODA Charter, Medium-term ODA Policy and Country Assistance Strategy.</li> </ul>
Effectiveness	Achieved	<ul style="list-style-type: none"> <li>• There are lots of applicants for the business course, which is beyond the set capacity. The results of course evaluation by the students, at the time of the completion of the course, is high.</li> <li>• The activities and function of MJC in the promotion of mutual understanding is highly regarded. The good reputation of MJC is in this respect is comparable to none among similar centers of other countries located in Mongolia.</li> <li>• There are lots of applicants for the Japanese language course, which is beyond the set capacity. The results of course evaluation by the students, at the time of the completion of the course, is high.</li> </ul>
Efficiency	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Mongolia Japan Center (MJC) is managed well. The business course is contributing to the development of human resources who can deal with market economy. Information related to the Japanese society, economy and culture is actively provided to people in Mongolia.</li> </ul>

		<ul style="list-style-type: none"> <li>• The Japanese language course is efficiently managed in terms of utilization of local resources. The management of the course with the aim of localization is carried out very well.</li> <li>• The input and utilization of equipment is mostly appropriate.</li> <li>• Judging from the observation above, the expected output of the Project is being realized with good efficiency.</li> <li>• The position of a long-term expert for business course has been vacant (at the time of this Mid-term Evaluation). The dispatch of this expert is not done in a timely manner. The development of local human resource (lecturer) for business course is not yet realized. It will be one of the agenda for the future.</li> <li>• The rate of utilization for classrooms and other spaces in the MJC can be further improved.</li> </ul>
Impact	Strong and positive impacts	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Since the opening of MJC, the number of visitors surpassed 220,000 people as of the end of December 2004.</li> <li>• MJC itself is practicing 5S, and it is contributing to the change of improvement of mindset of visitors for improving their living environment.</li> <li>• Reflecting the high reputation among students of MJC, the two major economic institutions in Mongolia<sup>1</sup> is keen on promoting concrete cooperation scheme between them and MJC.</li> <li>• Through the training in Japan as well as classroom, the students of business course has deepened their understanding of the contents which was taught in the business course and also obtained new knowledge and opinions regarding the Japanese business. It was pointed out that the interpreter's understanding of business terminology was not enough at the time of training in Japan.</li> <li>• The second batch of business course graduates has organized 'Kaizen Association' and conducting activities including diagnosis of management of Mongolian companies.</li> <li>• With growing high reputation of business course, there is strong demand for business seminar in the rural cities.</li> <li>• When Niigata Earthquake took place in Japan, the entire employees of a company donated their wages for one day to the</li> </ul>

<sup>1</sup> Mongolian Chamber of Commerce and Industry (MCCI) and Mongolian Employers' Federation (MONEF).

*spont*

*Bo*  
*cracer*

		<p>Japanese people affected by the earthquake, to show their appreciation for the Japanese since the company's performance has improved after some of the employees finished courses at MJC.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Those students who wishes to study in Japan has increased (e.g. About 300 people participated in the explanation seminar of Ritsumeikan Asia Pacific University. )</li> <li>• In Mongolia, those who are studying the Japanese language is rapidly increasing (2,873 people in 1998 increased to 9,080 in 2003) as a result of activities such as One-Day Class Experience in Japanese Learning and explanation seminar for entrance to Japanese language education institutions.</li> <li>• In 2004, the number of students of MJC's Japanese language course totaled 2,234.</li> </ul>
Sustainability	High	<ul style="list-style-type: none"> <li>• With respect to the general administration works of the MJC and exchange activities, the local staff has enough capability to carry out their jobs without any support of the Japanese side.</li> <li>• Library operation is also fully (100%) managed by the local staff.</li> <li>• Although the autonomy and sustainability of individual division is high, the capacity for management of the entire MJC is not yet completely transferred to the Mongolian side.</li> <li>• Among the business course graduates, some are wishing to teach at the business course of MJC in the future.</li> <li>• The education and development of local lecturers is steadily progressing. As a result, out of total 30 hours of the Japanese language class offered in the spring of 2005, 28 hours are taught by the local lecturers.</li> <li>• In the 'Intermediate Japanese course learning through cinema', the complete set of instruction manual and course materials are available. Thus, the good arrangement is made so that 'anybody' can teach Japanese language 'anywhere'.</li> </ul>
Conclusion		<ul style="list-style-type: none"> <li>• Since the signing of R/D in December 2001, the business course of MJC has been obtaining very good reputation in Mongolia in such a short time.</li> <li>• It is anticipated that the MJC could have obtained higher reputation from Mongolian side, if the Japanese side deployed the long-term expert for business course as planned</li> </ul>

	<p>(without any interval) .</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• The MJC achieved the current output which is surpassing the original expectation. This is achieved due to the combination of appropriate instruction by the Japanese staff and very high capability and efforts of local staff. Furthermore, the vital success factor is the deep understanding and various supports extended to MJC by the Mongolian side, without which the Project has never been this much successful.</li> <li>• The Japanese language course also has been obtaining very good reputation from Mongolian side in a short time. This is because of; (i)creativity and strong leadership of Japanese long-term expert in charge of Japanese language, and (ii) strong trust relationship established between the expert and local lecturers and staff.</li> <li>• Since the MJC is contributing greatly to the human resource development in Mongolia and also to the promotion of mutual understanding between Mongolia and Japan, the Mongolian side is expressing strong needs and request for the continuation of MJC in the future. There is high necessity to continue this Project for a longer term.</li> </ul>
<p>Recommendation</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• It is necessary for the Japanese side to dispatch the long-term expert for business course as agreed upon by R/D, so that MJC can establish higher reputation and achieve further output. Especially, the measures should be taken in the following areas; (i) Establishment of networks in the local business community and relevant institutions including two major economic institutions (MCCI and MONEF), (b) Implementation of seminar and 'diagnosis of management on business trip basis' in rural areas which has high needs.</li> <li>• Although MJC is ready and keen to realize the plans and requests reflecting the needs of Mongolian side, MJC is facing the reality of shortage of staff. The increase of staff (i.e. Japanese long-term expert for business) is urgently needed.</li> <li>• With respect to Japanese language course, it is recommended to (i) continuously develop local lecturer, (ii) support and answer the needs of people in rural areas by offering measures for distance learning such as Japanese lessons through radio.</li> </ul>
<p>Lesson Learned</p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• One of the key success factor for the business course was that MJC could bring excellent Japanese teachers respected by the Mongolian students as 'Master' of business (thus students called themselves as 'disciples' of the Master). The appropriate selection of teachers is vitally important for the success of business course.</li> <li>• In Mongolia today the lectures combining business theory and practice are strongly demanded. In this environment, the lectures based upon actual business and field experiences in Japan is very useful and needed.</li> <li>• The localization (delegation of management responsibilities to Mongolian staff) is rapidly and appropriately progressing at MJC. The policy of the Japanese side to cooperate with the Mongolian side as equal partners has been contributing to this</li> </ul>

*[Handwritten signature]*

*[Handwritten signature]*

	<p>success.</p> <ul style="list-style-type: none"><li>• In the Japanese language course, MJC has selected and employed the local lecturer from the pool of graduates who has high capability and enthusiasm, and educated them through on-the-job training (OJT). These efforts have contributed to the rapid localization.</li></ul>
--	---

*Handwritten signature*

*Handwritten signature*

## 評価のデザイン

### (1) 効率性 (Efficiency)

<p>Output:</p> <p>① The Japan Centre will be managed efficiently and effectively, and it will be accessible to the general public.</p> <p>② Business courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to market economy. The implementation of the courses will be localized gradually.</p> <p>③ Japanese language courses will be continuously offered to fulfill the needs of the general public, professionals in business and public sectors, and Japanese Language teachers. The implementation of the courses will be localized gradually.</p> <p>④ Publication and visual materials related to Japan in such fields as economy, society and culture will be provided. In addition, the Japan Centre will be fully utilized for exchange programs between the two countries.</p>		<p>①日本センターに投入されたもの(機材、人材、経費)は投入の目的に従って活用されたか?</p> <p>②投入されたもので活用されなかったものはないか?</p> <p>③投入されたもので成果に貢献しない使い方をされたものはあるか?</p> <p>④達成された成果から見て、投入の規模は適切か?</p> <p>⑤もっと安く、もっと早く成果が達成される方法はなかったか?</p>
<p>Input :</p> <p>(Japanese side)</p> <p>① Experts</p> <p>1) Long-term Experts</p> <p>2) Short-term Experts</p> <p>3) Course lecturers</p> <p>② Training in Japan</p> <p>Some of Mongolian counterpart personnel will be trained in Japan according to the annual work plan of the Project within the allocated budget of JFY.</p> <p>③ Equipment</p> <p>Computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc.</p> <p>④ Others</p> <p>books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.</p>	<p>(Mongolian side)</p> <p>① Site for the Japan Centre</p> <p>② Staff of the Japan Centre</p> <p>③ General administrative expenses for the Japan Centre</p>	

(2)目標達成度(Effectiveness)

<p>Project Purpose:</p> <p>① The Japan Centre will play a key role in human resources development of Mongolia toward a market economy.</p> <p>② The Japan Centre will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.</p>	<p>①成果によってプロジェクト目標がどこまで達成されたか？</p> <p>②達成されない(と考える)場合、何が阻害要因なのか？</p>
<p>Output:</p> <p>① The Japan Centre will be managed efficiently and effectively, and it will be accessible to the general public.</p> <p>② Business courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to market economy. The implementation of the courses will be localized gradually.</p> <p>③ Japanese language courses will be continuously offered to fulfill the needs of the general public, professionals in business and public sectors, and Japanese Language teachers. The implementation of the courses will be localized gradually.</p> <p>④ Publication and visual materials related to Japan in such fields as economy, society and culture will be provided. In addition, the Japan Centre will be fully utilized for exchange programs between the two countries.</p>	



### (3)インパクト(Impact)

<p>Overall Goal:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① The process of transition to market economy in Mongolia will be enhanced.</li><li>② Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.</li></ul>	
<p>Project Purpose:</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① The Japan Centre will play a key role in human resources development of Mongolia toward a market economy.</li><li>② The Japan Centre will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.</li></ul>	

(4)妥当性

<p>Overall Goal:</p> <p>① The process of transition to market economy in Mongolia will be enhanced.</p> <p>② Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.</p>	<p>①プロジェクト目標と上位目標は、被援助国の政策、ターゲット・グループのニーズ、日本の援助方針に合致しているか？</p>
<p>Project Purpose:</p> <p>① The Japan Centre will play a key role in human resources development of Mongolia toward a market economy.</p> <p>② The Japan Centre will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.</p>	<p>②プロジェクト目標は市場や環境、社会的な状況など、横断的に見て適切と言えるか？</p>

(5)自立発展性

<p>Overall Goal:</p> <p>① The process of transition to market economy in Mongolia will be enhanced.</p> <p>② Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.</p>	<p>①プロジェクトへの投入は今後も引き続き行われるか？</p> <p>②プロジェクトで開始された活動は今後も継続して行われるか？</p>
<p>Project Purpose:</p> <p>① The Japan Centre will play a key role in human resources development of Mongolia toward a market economy.</p> <p>② The Japan Centre will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.</p>	<p>③プロジェクトの成果とプロジェクトの目標の達成は今後も維持されるか？</p> <p>④上位目標は今後達成されるか？</p>
<p>Output:</p> <p>① The Japan Centre will be managed efficiently and effectively, and it will be accessible to the general public.</p> <p>② Business courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to market economy. The implementation of the courses will be localized gradually.</p> <p>③ Japanese language courses will be continuously offered to fulfill the needs of the general public, professionals in business and public sectors, and Japanese Language teachers. The implementation of the courses will be localized gradually.</p> <p>④ Publication and visual materials related to Japan in such fields as economy, society and culture will be provided. In addition, the Japan Centre will be fully utilized for exchange programs between the two countries.</p>	
<p>Input :</p> <p>(Japanese side)</p> <p>① Experts</p> <p>1) Long-term Experts</p> <p>2) Short-term Experts</p> <p>3) Course lecturers</p> <p>② Training in Japan</p> <p>Some of Mongolian counterpart personnel will be trained in Japan according to the annual work plan of the Project within the allocated budget of JFY.</p> <p>③ Equipment</p> <p>Computers, AV, copy machines, printing machines, fax and etc.</p> <p>④ Others</p> <p>books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.</p>	<p>(Mongolian side)</p> <p>① Site for the Japan Centre</p> <p>② Staff of the Japan Centre</p> <p>③ General administrative expenses for the Japan Centre</p>

## Project Design Matrix

Duration : 2002. 1. 22 - 2007. 1. 21 ( 5 years )

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
<b>Overall Goal:</b> 1 The process of transition to market economy in Mongolia will be enhanced. 2 Mutual Understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.	- Evaluation by International Organisations  - Consciousness of Mongolian people	-reports of international organisations  -follow-up survey	Political condition is stable.
<b>Project Purpose:</b> 1 The Japan Centre will play a key role in human resources development of Mongolia toward a market economy. 2 The Japan Centre will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.	- Number of applicants for the courses - Post evaluation by the course participants - Reputation among the business society  - Reputation among the citizen - Accessibility for the citizen to utilise the Japan Centre facility	-follow-up survey  -Survey of public opinions -follow-up survey	Mongolian interests and effort to adapt market economy will not be reduced.
<b>Output:</b> 1 The Japan Centre will be managed efficiently and effectively, and it will be accessible to the general public. 2 Business courses will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to market economy. The implementation of the courses will be localized gradually. 3 Japanese language courses will be continuously offered to fulfil the needs of the general public, professionals in business and public sectors, and Japanese Language teachers. The implementation of the courses will be localized gradually. 4 Publication and visual materials related to Japan in such fields as economy, society, and culture will be provided. In addition, the Japan Centre will be fully utilised for exchange programs between the two countries.	- Number and working capabilities of the Japan Centre staff. - Balance between income and expenditure  - Number of the courses and participants - Degree of satisfaction by the participants  - Number of the courses and participants - Degree of satisfaction by the participants - Achievement of Japanese language proficiency of the participants  - Number of the participants for the events - Accessed numbers for Homepage	- organisation chart - annual report - balance sheet  - course curriculum - annual report - questionnaire of participants  - course curriculum - annual report - questionnaire of participants  -annual report -surveys and statistics	Consciousness of Mongolian government and relative organisations on frame-work of Japan Centre will be secured
<b>Activities:</b> 1-1 To establish and operate the Steering Committee. 1-2 To secure necessary personnel and establish organisation of the Japan Centre. 1-3 To make the Plans of Operations of the Centre for the entire cooperation period and each individual year. 1-4 To establish an effective management system for facility utilization and equipment maintenance. 1-5 To conduct publicity activities concerning the Japan Centre. 1-6 To develop human resources that will manage, administer, and operate the Japan Centre so that the Japan Centre can be managed in a sustainable manner.  2-1 To conduct needs surveys on business courses. 2-2 To operate basic design of business courses based on the result of the needs surveys. 2-3 To make annual implementation plans for business courses. 2-4 To advertise for applicants and select participants. 2-5 To implement the courses. 2-6 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses.  3-1 To conduct needs surveys on Japanese language courses. 3-2 To operate a basic design of Japanese language courses based on the results of the needs surveys. 3-3 To make annual implementation plans for Japanese language courses. 3-4 To advertise for applicants and select participants. 3-5 To implement the courses. 3-6 To evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses.  4-1 To provide items such as publication and visual materials, and to organize activities that enhance mutual understanding between the Mongolian and Japanese people. 4-2 To invite activities related to mutual understanding.	<b>Input :</b> ( Japanese side ) - Experts  1) Long-term Experts  2) Short-term Experts  3) Course lecturers  - Training in Japan Some of Mongolian counterpart personnel will be trained in Japan according to the annual work plan of the Project within the allocated budget of JFY.  - Equipment computers, AV, copy machines, printing machines. fax and etc.  - Others books, magazines, costs for internet services, expense for the courses and etc.	<b>Input :</b> ( Mongolian side ) - Site for the Japan Centre  - Staff of the Japan Centre  - General administrative expenses for the Japan Centre	- Mongolian staff will work at Japan Centre continuously  - The status of the Japan Centre in Mongolia will not be changed  <b>Preconditions</b> - policy for market economy in Mongolia will not change - site for the Japan Centre will be secured



