

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（フェーズ2）
事前評価調査報告書

平成19年5月
(2007年)

独立行政法人国際協力機構
社会開発部

社会
JR
07-106

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（フェーズ2）
事前評価調査報告書

平成19年5月
(2007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（2003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（2003年9月30日までは国際交流基金）の協力を得て、2002年1月22日から2007年1月21日まで、「モンゴル日本人材開発センター（フェーズ1）プロジェクト」を実施しました。

モンゴル国政府は、フェーズ1の協力の成果を高く評価し、モンゴル日本人材開発センターの取り組みを継続したいとして、2007年1月22日から5年間の技術協力プロジェクト「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）」の実施を日本国政府に要請しました。JICAは本要請を受けて、プロジェクトの事前評価調査を行うことを目的として2006年11月10日から12月6日まで、事前評価調査団をモンゴル国に派遣し、モンゴル国政府および関係機関との間で、協力計画の策定に係る協議を行いました。

本報告書は、プロジェクトの要請背景および案件形成の経過と概略を取りまとめたものであり、プロジェクト実施の基礎資料とするだけでなく、類似プロジェクトの検討に活用されることを願うものです。

ここに、本調査にご協力をいただいた内外関係者の方々に深い謝意を表するとともに、一層のご支援をお願いする次第です。

平成19年5月

独立行政法人国際協力機構

社会開発部長 岡崎 有二

略 語 表

略 語	正 式 名 称	日 本 語
EGSPRS	Economic Growth Support and Poverty Reduction Strategy	経済成長と貧困削減
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MOJC	The Mongolia-Japan Center for Human Resource Development	モンゴル日本人材開発センター
R/D	Record of Discussions	討議議事録

目 次

序 文

略語表

事業事前評価表

第1章 事前評価調査の概要.....	1
1-1 事前評価調査団派遣の経緯と目的.....	1
1-2 団員の構成.....	1
1-3 調査日程.....	2
1-4 調査方針.....	3
第2章 調査結果.....	4
2-1 協力の基本的枠組みおよびプロジェクトの基本計画.....	4
2-2 プロジェクト基本計画の妥当性（評価5項目）.....	10
第3章 プロジェクト実施上の留意点.....	15
3-1 プロジェクト運営に係る留意点.....	15
3-2 ビジネス分野の協力に係る留意点.....	15
3-3 日本語分野に係る協力の留意点.....	16
3-4 相互理解促進分野に係る協力の留意点.....	16
第4章 運営体制の強化に向けて（財務的視点による分析）.....	18
4-1 財務状況分析.....	18
4-2 フェーズ2における自立的運営に向けた取り組み.....	20
第5章 実施協議の概要.....	25
付属資料	
1. R/D.....	29
2. M/M.....	43

事業事前評価表

<p>1. 案件名 モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）</p>
<p>2. 協力概要</p> <p>(1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 本プロジェクトは、「モンゴル日本人材開発センター（The Mongolia-Japan Center for Human Resource Development : MOJC）プロジェクト」のフェーズ2である。フェーズ1は2002年1月から2007年1月まで実施し、MOJCの組織基盤造りに取り組んできた。フェーズ2では、その活動、成果を踏まえて、MOJCで実施する事業の性格付けや目的設定をより明確にした活動を展開するとともに、自立した組織としての運営体制を確立するため、「『モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成』および『モンゴル・日本の相互理解促進』を行う拠点としてのMOJCの機能を強化する」ことを目的としている。</p> <p>(2) 協力期間 2007年1月～2012年1月（5年間）</p> <p>(3) 協力総額（日本側） 約4.9億円</p> <p>(4) 協力相手先機関 監督機関：モンゴル教育・文化・科学省 実施機関：モンゴル国立総合大学</p> <p>(5) 国内協力機関 独立行政法人国際交流基金</p> <p>(6) 裨益対象者および規模、等 ・MOJC 事業への参加が想定される中小企業経営者・従業員、大学関係者、学生、一般市民（年間約150,000人） ・MOJC スタッフおよび現地講師（約35人）</p>
<p>3. 協力の必要性・位置づけ</p> <p>(1) 現状および問題点 我が国は、モンゴル国（以下、「モ」国と記す。）の市場経済化を支援するため、これまで経済政策や産業政策、税制改革、中小企業支援など、主として政策面・マクロ面での協力を進めてきた。他方、「モ」国では経済体制の移行の流れのなかで、近年では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等実務者の育成が急務となっている。</p> <p>こうした背景の下、JICAは2002年1月から5年間の計画で、モンゴル国立総合大学をカウンターパート（C/P）として、市場経済化におけるビジネス人材育成ニーズへの対応と日本の「顔の見える協力」を実現する拠点としてMOJCプロジェクトを開始し、2002年6月の建物の完成とともに正式な開所に至った。以降、「学習支援の拠点」「相互交流の拠点」「ネットワークの拠点」をコンセプトとして、ビジネス人材育成事業、日本語教</p>

育事業、相互理解促進事業を3本柱として活動を行ってきた。

ビジネス人材育成事業に関しては、日本的経営手法を取り入れた近代的企業経営を行えるビジネス基幹人材の育成を目標として、「中小企業経営診断・指導コース」（①日本的経営および経営戦略、②生産管理、③財務管理、④品質管理と原価管理、⑤労務管理、⑥マーケティング、⑦店舗管理の7科目につき本邦からの短期専門家により講義を実施）を中心とした各種講義および現場指導を2002年度から提供しており、「モ」国の人材の目線にあった実践的な中小企業経営が学べるということで現地にて好評を博している。加えて、ビジネスコース受講企業の中から、「優秀な経営を行っている企業」として「モ」国政府から表彰を受ける企業が複数出ている。また、日本からソフトウェア開発を受注する企業が多数出るなどの高い成果を上げている。

また日本語コースでは、「映画で学ぶ日本語」や「IT日本語」「ラジオ日本語」等の多彩な講義を提供しており、質の高い実践的な日本語を学べる場として現地日本語学習者より高い評価を得ている。

さらに、定期映画鑑賞会、日本の社会・文化を紹介する催しの開催や、豊富な日本語の書籍・雑誌を所蔵する図書室を有するなど、MOJCは「モ」国において日本の様々な経験や文化を学べる場として広く認知されている。このような状況のなか、「モ」国政府は「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）」の実施を要請した。

(2) 相手国政府国家政策上の位置づけ

「モ」国政府の主要開発戦略として、2000～2004年を対象とした「政府行動計画」と「人間の安全保障のためのグッドガバナンス」、さらに政府行動計画を実施するための「経済成長と貧困削減」（Economic Growth Support and Poverty Reduction Strategy : EGSPRS）がある。これらの政策においては、マクロ経済の安定と民間セクターの振興は、経済成長と貧困削減の重要課題として取り扱われている。本プロジェクトは、「モ」国の市場経済化を担う人材の育成をプロジェクト目標のひとつとしており、「モ」国政府の重要開発課題に即している。

(3) 日本の援助政策との関連、JICA 国別事業実施計画上の位置づけ（プロジェクトにおける位置づけ）

2004年に策定された我が国の「モ」国に対する国別援助計画においては、「マクロ経済の健全な運営のための制度整備および人材育成」を公的、民間の両セクターにおいて支援することが重点分野として挙げられている。また、地域経済格差の是正、環境と両立した持続的な経済成長、外貨獲得産業の振興等経済活動の促進を援助重点分野として位置づけている。この点からも、本プロジェクトは我が国の対「モ」国援助政策と整合している。

4. 協力の枠組み

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

〈目標〉

「『モ』国における市場経済化に対応する人材育成」および「『モ』国・日本の相互理解促進」を行う拠点としてのMOJCの機能が強化される。

〈指標〉

・ 認知度の向上

- －来館者数、MOJCにおけるすべての活動の参加者数
- －来館者および活動の参加者の満足度
- －ウランバートル以外の地域からの受講者の割合
- ・オーナーシップの推進
 - －全コース時間に占める現地講師による講義の割合
 - －MOJC のプログラム・アドバイザーに任命されたモンゴル国立大学の教官の人数
 - －MOJC のプログラム・マネージャーに任命された現地スタッフの人数
 - －現地スタッフの事業運営能力の向上および責任分担の拡大（自己評価および管理者による評価）
- ・財務的自立発展性
 - －運営経費の支出に対する MOJC の収入の割合（目標値：40%以上）
- ・ネットワーク
 - －関連機関（JBIC、JETRO、UNDP、EBRD など）との連携による活動件数
 - －日本留学帰国メンバーとの連携による活動件数

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

〈上位目標〉

1. 「モ」国の市場経済化に資する人材開発が促進される。
2. 「モ」国および日本両国の相互理解が促進される。

〈指標〉

- ・ MOJC を認知している民間企業数、教育機関数
- ・ MOJC のコースで得られた知識スキルを活用している受講者数、事業効率／収益が向上した企業数
- ・ 日本企業との事業を始めた企業数
- ・ 日本語を業務上使用している受講者数、日本語能力検定に合格した受講者数
- ・ 日本語教師になった受講者数
- ・ 日本へのモンゴル人留学生数

(2) 成果（アウトプット）と活動

- 1) 成果1：運営体制およびモニタリングシステムの強化により、MOJC が効果的、効率的に運営される。

〈活動〉

- 1-1 ビジネス、日本語および相互理解促進事業の各分野間の連携を考慮した活動計画（年間運営方針、財務計画、組織計画、人材育成計画）を策定し、モニタリングを行う。
- 1-2 年間計画についてのレビューや議論を行うための合同調整委員会（JCC）を設立・開催（年1回以上）する。
- 1-3 人材育成計画に基づき、現地スタッフの人材育成を行う。
- 1-4 MOJC の運営に必要な機材を調達する。
- 1-5 MOJC の活動を「モ」国内に広く PR するため広報戦略の策定および広報活動を行う。
- 1-6 MOJC のすべての活動に対するモニタリングシステムを改善し、改善したモニタリングシステムにて得られた教訓を次年度計画に反映する。

〈指標・目標値〉

- ・年次 JCC ミーティングの開催、3 事業の月例 MOJC ミーティングの開催
- ・年間運営計画等の作成、実施および実施状況のモニタリング
- ・MOJC の活動向上のための広報の種類および件数
- ・毎月のウェブサイトの更新件数とアクセス件数

2) 成果 2 : 中小企業のニーズに即した実践的な知識とスキルを提供するビジネスコースが行われるとともに、コースにおける現地講師の割合が増加する。

〈活動〉

- 2-1 ニーズ調査を実施し、現地ニーズに合致したビジネスコース実施計画を策定する。
- 2-2 ニーズに応じた新規コースおよび教材を開発する。
- 2-2 ビジネスコースの広報および受講生の選定を行う。
- 2-3 サービス業、製造業、IT 産業分野におけるビジネスコースを実施する。
- 2-4 ビジネス、日本語および相互理解の各分野間で連携した活動を実施する。
- 2-5 現地講師の募集を行うための広報計画の策定および広報活動を行う。
- 2-6 OJT を中心として、現地講師の能力強化を行う。
- 2-7 ビジネスコースの効果向上のため、他の開発援助機関との調整を行う。

〈指標・目標値〉

- ・地域／セクター／役職別の受講者数
- ・受講者のコース修了率および満足度
- ・受講者の能力向上度（テストの成績）
- ・受講内容を業務改善につなげた企業数
- ・認定および訓練された現地講師数
- ・他の開発援助機関との協力、助言のもと実施されたビジネスコースの数
- ・現地スタッフにより企画・実施された活動数

3) 成果 3 : 日本語教師のニーズに合致し、また、市場のビジネス機会の拡大に向けた日本語コースが開催される。

〈活動〉

- 3-1 ニーズ調査を実施し、現地ニーズに合致した日本語コース実施計画を策定する。
- 3-2 ニーズに応じた新規コースおよび教材を開発する。
- 3-3 日本語コースの広報および受講生の選定を行う。
- 3-4 日本語教育、ビジネス、相互理解促進事業に関する日本語コースを実施する。
- 3-5 現地講師の募集を行うための広報計画の策定および広報活動を行う。
- 3-6 OJT を中心として、現地講師の能力強化を行う。
- 3-7 日本語教員、日本語教育機関のネットワークを用いた就職支援を実施する。

〈指標・目標値〉

- ・地域／職種／目的別の受講者数
- ・受講者のコース修了率および満足度
- ・受講者の能力向上度（テストの成績）
- ・認定および訓練された現地講師数

- ・現地講師により実施された講義数（および講義全体に占める現地講師の割合）
- ・現地スタッフにより企画・実施された活動数

4) 成果4：相互理解促進事業に関し、様々な分野（経済、社会、文化など）における「モ」国と日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

〈活動〉

- 4-1 ニーズ調査を実施し、ニーズに合致した相互理解促進事業に関する計画を策定する。
- 4-2 「モ」国・日本双方に関する情報提供の機能（図書館、インターネット、ウェブサイト、JICA-Net など）を強化する。
- 4-3 モンゴル人および日本人の双方に対して相互理解イベントの広報を行う。
- 4-4 相互理解促進事業を実施する。
- 4-5 他の機関が実施する交流事業へ MOJC の施設を提供する。

〈指標・目標値〉

- ・年間実施戦略および講義計画の作成、スケジュールに沿った実施
- ・相互理解促進活動への参加者数（モンゴル人・日本人）
- ・地域別の参加者数
- ・現地スタッフにより企画・実施された活動数
- ・来館者数および活動参加者の満足度
- ・図書館への来館者数および利用者の満足度

(3) 投入（インプット）

1) 日本側（総額約 4.9 億円）

- ・専門家派遣
- ・長期専門家：プロジェクトリーダー（MOJC 所長）、業務調整、日本語教育
- ・短期専門家：ビジネス分野など
- ・現地活動費：センター運営経費、広告費、消耗品費、テキスト作成費など
- ・研修員受入れ：現地スタッフおよびコース修了生等を対象とした本邦研修
- ・機材供与：パソコンなど

2) 「モ」国側

- ・施設
- ・スタッフ：副所長（C/P）、清掃員など
- ・プログラム・アドバイザー
- ・光熱費：水道、暖房、電気など

(4) 外部要因（満たされるべき外部条件）

- ・「モ」国の社会・経済の安定が継続する。
- ・「モ」国政府が市場経済化および中小企業支援政策を継続する。
- ・「モ」国の関係省庁・大学および他の関連機関から MOJC に対する継続的な協力が得られる。

5. 評価5項目による評価結果

下記の視点から評価した結果、協力の実施は適切と判断される。

(1) 妥当性

- ・「3. 協力の必要性・位置づけ」でも述べたとおり、「モ」国政府の重要開発戦略である「政府行動計画」と「人間の安全保障のためのグッドガバナンス」、さらに政府行動計画を実施するための「経済成長と貧困削減」(EGSPRS)において、マクロ経済の安定と民間セクターの振興は、経済成長と貧困削減の重要課題として位置づけられており、市場経済化に資する人材の育成を目標とした本プロジェクトと「モ」国政府の重要開発課題の整合性は高い。
- ・我が国の「モ」国に対する国別援助計画(2004年)においては、マクロ経済の健全な運営のための制度整備および人材育成への支援が重点分野として挙げられており、「モ」国の市場経済化に資する人材の育成を目標とした本プロジェクトとの整合性は高い。
- ・「モ」国全体の企業数の96%が49人以下の小規模企業であり、その81%が1~9人の従業員を抱える企業である。これらの中小企業の経営者・従業員などを主なターゲットグループとしている本プロジェクトの実施は、同国の経済成長およびマクロ経済の安定化に直接的に貢献するものである。
- ・ビジネスコースは日本の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講座との差別化を行っている。また、日本型経営の強みである「5S」や「カイゼン」の手法を活用した品質管理・生産管理、労務管理に関しては、国際的にも日本は高度なレベルを保持する比較優位のある分野であり、日本の経験を活用した実践的な研修の実施が可能である。
- ・「モ」国における日本語教師の育成に関しては、大学で行われている理論を中心とした教員養成関連コースが中心となっているため、実務に活かせるコミュニケーション能力を伸ばす教育ができる教師が十分に育っていない。効果的な教育を提供できる日本語教員の育成に関して、日本は実習を中心とした講義についての高度な知識と国内外における多くの経験を有しており、同分野における支援の優位性は高い。

(2) 有効性

- ・本プロジェクトは、フェーズ1で築いてきた基盤を土台としながら、組織・運営体制面と事業活動面の両面の更なる強化を同時平行的に行うものである。このことにより、総合的にMOJCの機能が効率的・効果的に向上されるとともに、事業による高い成果が見込まれることから、プロジェクト目標の達成は十分可能である。
- ・特に、MOJCの3本柱である事業のビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業それぞれの事業が効果的に実施され、各コースが互いに連携して事業を実施することにより相乗効果が生まれ、日系企業と日本語を用いた取引を行う企業の育成が可能となるなど、プロジェクト目標の円滑な達成が見込まれる。
- ・プロジェクト目標であるMOJCの機能強化を表す具体的な指標としては、①センターの知名度の向上による役割の確立、②現地オーナーシップの推進、③自立運営をめざした財務の改善、④他の機関などとのネットワークの構築に関する具体的な項目が挙げられており、それぞれの効果について測定可能な指標が設定されている。
- ・プロジェクト目標を達成するための外部条件である「『モ』国の関係省庁・大学および他の関連機関からMOJCに対する継続的な協力が得られる」に関しては、関連機関からフェーズ2においても引き続き協力が得られることが確認されたことから、外部条件が満たされる可能性は高いと考えられる。

(3) 効率性

- ・ビジネスコース運営に関して、フェーズ1ではコース受講者のうち希望者に対して、所属先企業の個別診断を行うなど、きめの細かい支援が実施された。一方、このような形態のコース運営では裨益対象および費用対効果が限定されるため、フェーズ2においては裨益対象の拡大、収益の増加を考慮してコースの再編を行うことを計画しており、効率性が高いといえる。
- ・日本語コース、相互理解促進事業に関しては、フェーズ1に続き、現地講師および現地スタッフの関与が高いコース運営が計画されている。また、日本語教材の配布や広報活動の改善により効率的な活動を波及することができる。さらに、ラジオ日本語講座を組み込むことで効率的に地方展開を行うことができる。
- ・OJT等を通じて育成してきた現地スタッフはセンター事業に精通しており、さらに彼らの能力向上を図りながら継続的に活用することで、初期投資が抑えられることになるため、センター運営を効率的に行うことができる。また、2009年を目処に事業別の責任者となるプログラム・マネージャーの役職を設置することとしている。これにより、日本人専門家の負担を軽減すると同時に、現地リソース活用による効率性の向上が確保される。
- ・「モ」国経済産業省や他の関連機関との情報交換を推進することで、本プロジェクトがターゲットとしている中小企業経営者層のニーズの把握が可能となるうえに将来的な連携により、優秀な現地講師を確保することが容易となり、効率性の向上につながる。
- ・本プロジェクトは、国際交流基金負担により日本語専門家を派遣している。さらに、JBICやJETROとも連携を予定しており、それぞれが個別事業を行うよりも効率的に事業展開できるうえ相乗効果が期待できる。

(4) インパクト

- ・本プロジェクトでは、センターの活動、産業界の動向についての恒常的なモニタリングを実施すると同時に、関連機関との情報交換を通じて、変動する研修ニーズを把握しビジネスコースの内容に反映させるシステムをMOJC内に構築することとしている。これにより、産業界の変化するニーズに柔軟に対応しつつ、インパクトを発現していくことが可能となる。
- ・MOJCのビジネスコースで得た知識・スキルを受講生が業務で活用・実践することにより、受講生が経営・所属する中小企業の生産性、収益性が向上するケースが増えることが見込まれる。さらに、それが類似企業への刺激となり、中小企業層の活性化、更には「モ」国の市場経済化の促進へ間接的に貢献することが期待される。
- ・日本語教育事業は、学習者が日本語の学習を通じて日本文化や日本事情を学ぶ機会を提供するものであり、日本理解の促進を内在している。また、日本語を話す人材が育成されることは、「モ」国と日本の架け橋役に成り得る人材を増やすことでもあり、「モ」国と日本両国の相互理解の促進につながるものである。
- ・「モ」国内にある日本政府機関としては日本大使館およびJICA事務所しか存在していない状況のなか、MOJCにおける相互理解促進事業は、モンゴル人および日本人に対して双方の社会・文化などの情報を提供する拠点としての重要な役割を果たしており、かつ利用者が立ち寄りやすい立地条件にあることから、「モ」国および日本との交流関係の促進に対して幅広いインパクトの発現が期待できる。
- ・MOJCビジネスコース修了生自らが、受講内容の相互学習と周囲への普及を目的として設立した「KAIZEN協会」との連携した活動を行うことで、より広い範囲に効果を普及

することが可能となる。

(5) 自立発展性

- ・本プロジェクトでは、現地スタッフの能力向上およびスタッフが継続して MOJC での業務に就くためのインセンティブの向上を図る。具体的な取り組みとしては、現地スタッフの主体性を尊重した運営を行うと同時に、各事業の運営担当を担うプログラム・マネージャー職を設置し、役職に見合った給与体系の定期的な見直しを行うこととする。これにより、現地スタッフによる MOJC 運営の自立性の向上が見込まれる。
- ・現地スタッフへの業務の移管を推進するとともに、将来的なモンゴル国立総合大学への移管を念頭に、同大学教員の関与を拡大する。
- ・運営資金を自己の事業活動収入で賄えるように自立発展性を高めるため、受講生のニーズへの対応を前提とした受講料設定、コースの増設による増益および現地講師の活用によるコスト削減により、費用充当率の向上を図る。

6. 貧困・ジェンダー・環境などへの配慮

「モ」国における中小企業の経営者は女性の高学歴化を背景として、調査対象の 15,401 社のうち 63%が女性の経営者となっている (JICA 委託による Mongolia Research Company のニーズ調査 2006 年)。したがって、本プロジェクトにおけるターゲットグループには、中小企業の経営者・従業員および日本語学習者などを中心に多くの女性が含まれており、男女に平等に教育機会を提供するという形でジェンダー配慮がなされている。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

類似案件の有無：有

(1) 過去案件（プロジェクトフェーズ1）から得られた教訓とその活用は以下のとおり。

ビジネスコースにおいて、中小企業経営者に対して日本的経営の実践的知識やノウハウを提供したが、修了生からより高度な内容を学びたいとの要望が出されたとともに、学んだ内容を実際の経営改善により活用するためのフォローアップを求める声が多く聞かれた。

このためフェーズ2では、ビジネスコースを階層別（レベル別）に設計し、各階層のコースを修了した受講生が希望に応じてさらに上級の内容を学ぶことが可能となる構成とした。また、企業経営の改善および拡大を支援するため、モンゴル民間銀行による融資とのマッチングを促進するためのコースを追加するなどの新たな取り組みを加えている。

(2) 類似案件（他国の日本センタープロジェクト）から得られた教訓とその活用は以下のとおり。

日本センタープロジェクトは現在9か国10センターあり、各センター設置国の事情・ニーズに応じた協力を実施している。これらセンターの活動実績を通じ、ビジネスコース受講企業のネットワークを通じた成果の普及や、日本語コースを通じた現地日本語教師の育成および教授法支援がプロジェクト活動のインパクトを効果的・効率的に発現させていくことにおいて重要であるとされている。本プロジェクトにおいても、ビジネスコース修了企業のネットワーク（「KAIZEN 協会」）と連携した活動の展開や、中学校の日本語教師を対象とした教育実習コースを通じ、効果的・効率的な成果の達成およびインパクトの発現に努める。さらに、日本センター運営において、現地スタッフのマネージャーへの育

成がセンターの自立性の向上に有効であるとの他国日本センターの実績を活かし、人材育成計画を策定したうえで、本プロジェクトにおいても3年計画にて現地スタッフのマネージャーへの育成を実施することとしている。

また財務面については受講料徴収だけでなく、収入源の多様化を図ることが財務面での自立性向上に有効であるとの事例があることから、本プロジェクトにおいても関係機関からの受託セミナーの実施や施設貸し出し等の収入の多様化を図っていくこととしている。

8. 今後の評価計画

- ・ 中間評価：プロジェクトの中間段階（2010年1月頃）
- ・ 終了評価：プロジェクト終了の数か月前（2011年6月頃）

第1章 事前評価調査の概要

1-1 事前評価調査団派遣の経緯と目的

JICA はモンゴル国（以下、「モ」国と記す）に対する援助重点分野として、①市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援、②地方開発支援、③環境保全、④経済活動促進のためのインフラ整備支援の4点を掲げている。「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」（以下、「フェーズ1」と記す）は、これら重点分野の中の「市場経済を担う制度整備・人材育成に対する支援」に位置づけられ、2002年1月より2007年1月までの5年間を協力期間として、モンゴル国立総合大学をカウンターパート機関として実施している。

モンゴル日本人材開発センター（The Mongolia-Japan Center for Human Resource Development : MOJC）は、2003年3月に無償資金協力による施設が完成した後、ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業の3つを柱とした各種コースやセミナー、イベント等の活動を実施している。2006年6月に実施された終了時評価調査では各種コース修了生や大学等の関連機関からその活動内容に対して高い評価を得るとともに、MOJC開始以来、延べ約45万人が来館するなど、多くの「モ」国の人々に利用されていることが確認された。

「モ」国政府は、2006年11月に「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）」に関する要請書を日本政府に提出し、日本政府は2006年12月に同プロジェクトの採択通報を「モ」国政府に対して行った。

本調査団は、フェーズ2の実施方針や基本的枠組み（協力期間、具体的協力内容、実施体制等）に関し、必要情報の収集を行うとともに、「モ」国側関係者との協議を行うことを目的として派遣された。

1-2 団員の構成

氏名	担当分野	所属
桑島 京子	総括	JICA 社会開発部第一グループ長
井出 博之	IT コース運営	JICA 国際協力専門員
伊藤 治夫	評価分析	ICONS
矢向 禎人	協力企画	JICA 社会開発部第一グループ日本センターチーム

1-3 調査日程

	日 時	調査内容
1	11月22日(水)	成田→ウランバートル (井出団員、伊藤団員、矢向団員) JICA モンゴル事務所との打合せ
2	11月23日(木)	教育・文化・科学省との協議 MOJC との協議 小林専門家(ビジネスコース運営管理)との打合せ ビジネスコース(品質・原価管理)
3	11月24日(金)	桜井専門家(日本語コース運営管理)との打合せ モンゴル国立総合大学との協議 ビジネスコース設計に関する協議
4	11月25日(土)	ビジネスコースおよびITコース設計に関する協議 日本留学説明会見学
5	11月26日(日)	資料作成・整理
6	11月27日(月)	ビジネスコース・日本語コース設計に関する協議 成田→ウランバートル(桑島団長)
7	11月28日(火)	JICA モンゴル事務所との打合せ MOJC との協議 財務省との協議
8	11月29日(水)	モンゴル国立総合大学学長との協議 在モンゴル日本大使館表敬 KAIZEN 協会との協議
9	11月30日(木)	モンゴル経済団体連合会との協議 MOJC ナショナルスタッフへのインタビュー EBRD 訪問
10	12月1日(金)	UNDP 訪問 M/M案についてのMOJCとの協議
11	12月2日(土)	M/M案についてのMOJCとの協議 M/M案の修正
12	12月3日(日)	M/M案の修正
13	12月4日(月)	教育・文化・科学省へのM/M案の説明 財務省へのM/M案の説明
14	12月5日(火)	合同調整委員会開催(M/Mの署名) 在モンゴル日本大使館報告 JICA モンゴル事務所報告
15	12月6日(水)	ウランバートル→成田(全団員)

1-4 調査方針

受講生へのアンケート結果や関係者へのヒアリング調査、事前に現地コンサルタントに委託して実施した「モ」国経済および企業動向等の調査に基づき、プロジェクト実施に関するニーズや実施によるインパクト等について、DAC5項目評価を用いて評価・抽出を行う。調査項目は以下のとおりである。

- (1) モンゴル経済および企業の現状
- (2) 企業（経営者・従業員）がこれまでに受講した研修内容および今後の研修ニーズ
- (3) 他のビジネススクール等の研修機関の現状と実施している研修内容
- (4) フェーズ1の活動を踏まえ、フェーズ2にて実施すべき活動内容
- (5) 自立発展性を高めることなどを目的とした今後の運営体制の改善点

第2章 調査結果

2-1 協力の基本枠組みおよびプロジェクトの基本計画

財務省、教育・文化・科学省、モンゴル国立総合大学、MOJC との間で複数回にわたり協議を実施した。この結果、協力の枠組みおよびプロジェクトの基本計画について合意に至り、合意内容を協議議事録（Minutes of Meetings : M/M）に取りまとめ、署名・交換を行った。主な合意内容は次のとおりである。

(1) プロジェクト概要

1) プロジェクトの受益者

- ・ MOJC 事業への参加が想定される中小企業経営者・従業員、大学関係者、教師、学生、一般市民（年間約 15 万人）
- ・ MOJC スタッフおよび現地講師（約 35 人）

本プロジェクトの受益者は、実際に MOJC でのビジネスコースおよび日本語コースを受講する中小企業の経営者・従業員、大学関係者、教師、学生などとなる。また、一般市民を対象とした相互理解促進事業による各種イベントおよび図書館などの MOJC の開放により、その受益者は広範囲となる。さらに、MOJC にて勤務する現地スタッフと現地講師に対する研修および OJT の実施が計画されており、これらの人材の能力向上が図られることから MOJC スタッフおよび現地講師も受益者に含まれる。

2) プロジェクト目標

「『モ』国における市場経済化に対応する人材育成」および「『モ』国・日本の相互理解促進」を行う拠点としての MOJC の機能が強化される。

フェーズ2におけるプロジェクト目標としては、フェーズ1の結果を踏まえ MOJC の強みである「実践的」なコースの提供を踏襲しつつ、ビジネス、IT、日本語教育分野の組み合わせによる多様なコース設定によって MOJC の独自性を高め、他の教育機関との差別化を図る。相互理解促進事業においては、日本文化紹介や日本センターフォーラム、IT を用いた文化交流事業を通して、「モ」国と日本の双方向性をもった相互理解促進事業を推進させることで、MOJC の相互理解促進事業の拠点としての機能を強化する。

センター運営に関しては、受講料の改定やコースの再編を行うと同時に、現地講師の積極的な活用およびセンター運営に関する業務の現地化を推進することで、収益の向上とコストの削減により自立採算性を向上させ、協力終了後の自立的運営体制に向けた MOJC の機能強化を図る。また、将来的な MOJC のモンゴル国立総合大学への移管も念頭に置き、MOJC 事業への提言、ビジネスコースにおけるテキストの校閲支援などを担当するプログラム・アドバイザーを大学側から MOJC に派遣することとし、モンゴル国立総合大学の MOJC 運営への関与の拡大を図る。

3) 上位目標

- ・「モ」国の市場経済化に資する人材開発が促進される。
- ・「モ」国、日本両国の相互理解が促進される。

「モ」国では企業のうち約 96%が従業員 49 名以下の中小企業である。本プロジェクトのターゲットグループであるビジネスコースの受講者を中小企業の経営者および幹部とすることで、上位目標である「『モ』国の市場経済化に資する人材開発の促進」への高いインパクトを図ることとした。

一方、相互理解の促進に関する上位目標については、日本語教育の推進および MOJC の「モ」国・日本の双方向性をもった相互理解促進事業の実施によって、両国の社会や文化への理解の促進をめざすこととした。

また、MOJC の主な 3 つの事業の柱であるビジネス、日本語コースおよび相互理解促進事業間での連携を強化していくことで、より効果的、効率的な上位目標の達成をめざすこととしている。

(2) 活動と成果

プロジェクト目標の達成のため、①センター運営、②ビジネスコース、③日本語コース、④相互理解促進事業の 4 項目に大別される成果を設ける。各分野における成果は互いに関係し、融合することで相乗効果を図ることとしている。

成果を測定する指標としては、プロジェクト実施の初期段階でベースライン調査を行うと同時に、各事業の活動においてモニタリング体制を構築することで、指標に関する定期的なモニタリング、データ収集、報告の実施を徹底する。

1) センター運営

〈成果 1〉

運営体制およびモニタリングシステムの強化により、MOJC が効果的、効率的に運営される。

〈活動〉

- 1-1 年間計画についてのレビューや議論を行うための合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）を設立する。
- 1-2 ビジネス、IT、日本語および相互理解促進事業の各分野間の連携を考慮した活動計画（年間運営方針、財務計画、組織計画、人材育成計画）を策定し、モニタリングを行う。
- 1-3 人材育成計画に基づき、現地スタッフの人材育成を行う。
- 1-4 MOJC の運営に必要となる機材を調達する。
- 1-5 MOJC の活動を「モ」国内に広く PR するため広報戦略の策定および広報活動を行う。
- 1-6 MOJC のすべての活動にかかわるモニタリングシステムを向上させ、モニタリングで得た教訓を次年度計画に反映する。

フェーズ 2 においては MOJC の自立的運営体制の向上に向けて、現地スタッフ育成のた

めの訓練・研修を主に OJT により実施する。また、コース企画・運営を主体的に実施する事業運営担当としてのプログラム・マネージャー（主任職）を将来的に配置することで、現地スタッフの関与を深めると同時に、育成された現地スタッフが継続して勤務するための人事計画を策定する。これにより、現地スタッフを中心とした運営体制の構築・強化を図ることが可能となる。

財政面においては、自立採算性を高めることを目的として、収入の一部をセンター運営費に充当するとともに、受講料の変更による増収および現地講師などの外部リソースの活用によるコース運営経費の削減を検討する。

プロジェクト開始時点においてベースライン調査を行い、現状把握と定期的なモニタリングのための指標の目標値を設定する。また、プロジェクトの運営協議機関として JCC を設置し、メンバー間での年間事業計画のレビューや年度計画、課題について協議するとともに、JCC へのセンター活動の報告体制を確立する。

2) ビジネスコース

〈成果 2〉

中小企業のニーズに即した実践的な知識とスキルを提供するビジネスコースが行われるとともに、コースにおける現地講師の割合が増加する。

〈活動〉

- 2-1 ニーズ調査を実施し、現地ニーズに合致したビジネスコース実施計画を策定する。
- 2-2 ビジネスコースの広報および受講生の選定を行う。
- 2-3 サービス業、製造業、IT 産業分野におけるビジネスコースを実施する。
- 2-4 現地講師の募集を行うための広報計画の策定および広報活動を行う。
- 2-5 OJT を中心として、現地講師の能力強化を行う。
- 2-6 コースの実績を評価し、将来のコース計画に教訓を反映するため、モニタリングシステムを向上させる。
- 2-7 ビジネスコースの成果を確立するため、他の開発援助機関との調整を行う。

フェーズ 2 においては、フェーズ 1 にて実施した内容を基本としつつ、研修コースの内容をより市場ニーズに即した実践的なものへと一部再編成を行う。具体的には、フェーズ 1 にて実施していた中小企業診断・指導実践コースの上級コースを新たに新設し、同コースの修了生等を主な対象として、これまで同コースで学んだ知識やスキルの企業経営への更なる活用に向けた内容をフォローアップ的に提供する。また、「モ」国において外貨獲得産業として将来性があり、高い現地ニーズが確認されている食品加工業、観光業、および IT 産業向けに特化したコースを実施するとともに、研修ニーズの高く、地方として多くの人口を抱えているエルデネット市、ダルハン市において地方セミナーを開催することで、プロジェクト効果の地方部への普及を図ることとする。更には、産業動向および研修ニーズの把握のため、関連機関との情報交換やモニタリングを定期的実施し、必要に応じてコース実施計画の修正を行うことで、常に現地ニーズに合致したコース内容の提供を図り、より効率的かつ効果的な活動を行うこととする。

また、フェーズ 1 において実施していたシニア IT エンジニア育成コースは、「モ」国に

おける日本語学習者の多さや親日国であるという特色を活かし、日本語にて日本の IT 企業より日本のソフトウェア開発の受注が可能となるエンジニアの育成を目的として実施しており、修了生は日系企業とのビジネスに従事するという高い成果を上げている。しかし、MOJC のパソコン台数が 15 台と限られているため、受講生数が限られることから、日本人専門家の投入を前提にすると受講生一人当たりにかかるコストが高く、費用対効果の側面から見ると効率的な運営とは言い難い部分もあり、MOJC 事業の運営の圧迫にもつながる恐れがある。また、「モ」国の民間企業がインドの民間教育機関と合弁で、ソフトウェア開発技術を提供する民間教育機関の設立を進めていることから、IT エンジニアの育成は市場ニーズが高く、MOJC と他の機関のコースとの差別化による強みとなっていることから、移行措置としてフェーズ 2 開始第 1 年次は同コースを継続するものの、第 2 年次以降については、IT コースの内容をフェーズ 1 の IT エンジニア養成から中小企業振興を目的とした IT コースの実施への変更を検討することとした。また、一般の中小企業経営者等を対象とした、IT を用いた在庫管理、企業会計、生産管理コースなどを計画することでビジネスコースの多角化を図ることとした。

3) 日本語コース

〈成果 3〉

日本語教師のニーズに合致し、また市場のビジネス機会の拡大に向けた日本語コースが開催される。

〈活動〉

- 3-1 ニーズ調査を実施し、現地ニーズに合致した日本語コース実施計画を策定する。
- 3-2 ニーズに応じた新規コースおよび教材を開発する。
- 3-3 日本語コースの広報および受講生の選定を行う。
- 3-4 日本語教育、ビジネス、IT 産業、相互理解促進事業に関する日本語コースを実施する。
- 3-5 現地講師の募集を行うための広報計画の策定および広報活動を行う。
- 3-6 OJT を中心として、現地講師の能力強化を行う。
- 3-7 日本語教員、日本語教育機関のネットワークを用いた就職支援を実施する。
- 3-8 コースの実績を評価し、将来のコース計画に教訓を反映するため、モニタリングシステムを向上させる。

フェーズ 2 においては、日本語を用いたビジネス機会の拡大に焦点を当て、IT 日本語、ビジネス日本語など他のコースと連携したコースの実施を強化する。ビジネス日本語コースでは、日本語をビジネスマナーとともに学習することで、将来の就職面接や仕事上での対応を円滑に行うことができる人材の育成が可能となる。また、IT 日本語コースは IT 分野の業務を事例とした講義内容とすることで、日本企業との取引が可能な水準の日本語の理解が可能となるだけでなく、日本企業への就職も可能な人材の育成をめざす。また、一般の日本語教育については、ターゲットグループを中級以上の日本語学習者に限定することで、他の日本語教育に関する公的機関や民間機関との整合を避け、他の機関では提供していない独自のコース（映画で学ぶ日本語等）を計画し、内容、レベルの多様化を図ることで受講生のニーズに適合した計画とする。さらに、「モ」国の日本語教育環境の向上を図

るため、フェーズ1に引き続き教育実習コースを通じた教師指導（育成）を行うこととし、質の高い現地日本語教師の育成を進めることとした。

加えて、フェーズ1で実施したラジオ日本語講座の効果によって日本語学習者の裾野が広がったことや滞日経験があり会話はできるが書けない日本語学習層など、日本語学習に対する現地ニーズが多様化していることを受け、この対応策として長期コース以外にも「履歴書の書き方講座」「漢字コース」等目的を絞った新規コースを設置する。更には、ラジオ日本語講座の内容を録音したCD-ROMを作成し、配布することで、距離的・時間的な制約によりコースを受講できない学習者や修了者のニーズに適合した事業を実施する。

日本語コースの安定的運営を図るため、MOJC教育実習コース終了の学生から現地講師の採用を引き続き行うことや大学等他機関の講師を活用するなど現地講師育成のためのシステムを構築し、MOJCの運体体制の強化を図る。これにより中長期的に質の高い日本語講師の確保が可能となり、よりレベルの高い日本語コースの提供が可能な運営体制の構築をめざす。

4) 相互理解促進事業

〈成果4〉

相互理解促進事業に関し、様々な分野（経済、社会、文化など）における「モ」国と日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

〈活動〉

- 4-1 ニーズ調査を実施し、ニーズに合致した相互理解促進事業に関する計画を策定する。
- 4-2 「モ」国・日本双方に関する情報提供の機能（図書館、インターネット、ウェブサイト、JICA-Netなど）を強化する。
- 4-3 「モ」国・日本人の双方に対して相互理解イベントの広報を行う。
- 4-4 相互理解促進事業を実施する。
- 4-5 他の機関および交流事業へ日本センターの施設を提供する。
- 4-6 活動の実績を評価し、将来の活動計画に教訓を反映するため、モニタリングシステムを向上させる。

フェーズ1においては、相互理解促進事業として異文化体験講座、定期映画会、日本センターフォーラムなどを実施した。しかし、「モ」国側に対して日本社会や文化の情報発信を行う活動に比較して、在留邦人等を対象とした活動は少なく、モンゴル人と日本人との交流の場が限定されることが指摘されている。そのためフェーズ2においてはモンゴル人・日本人の双方を対象として、モンゴル人と日本人の直接的な交流を通じた相互理解の機会を提供する計画を策定する。一方、PC教室やITを用いた交流事業、もしくは日本文化紹介イベントなど、ビジネスコースおよび日本語コースとの連携を強化すると同時に、留学情報の提供、JICA-Net、映像利用等、MOJCがもつ情報・人的リソースを有効活用することで、MOJCの優位性を活かすための活動を行うこととする。

なお、相互理解促進事業に関しては、図書室の管理・運營業務も含め、比較的現地スタッフの関与が高く、現地スタッフ主体にて運営することが可能な体制が整っている。フェ

ーズ2においては、さらに現地スタッフへの業務担当範囲を拡大するとともに、マニュアル化の促進や情報の共有化を図ることで、現地スタッフが交代してもこれまでの同様の業務の実施が可能となるよう体制の強化を図ることとする。

(3) 投入

1) 日本側

- | |
|--|
| <ol style="list-style-type: none">1. 専門家派遣
長期専門家：MOJC 所長、業務調整、日本語教育
短期専門家：ビジネス分野など2. 現地活動費：センター運営経費、広告費、消耗品費、テキスト作成費など3. 研修員受入れ：現地スタッフおよびコース修了生を対象とした本邦もしくは三国研修4. 機材供与：パソコンなど |
|--|

本プロジェクトにおいては、「モ」国、日本の双方が、プロジェクト実施に必要な投入についてのそれぞれの責任を負うこととしている。日本側の投入は①専門家派遣、②現地活動費③研修員受入れ、④機材供与の4つに分類できる。日本人専門家の投入は、MOJC の所長を含めた長期専門家と主にビジネス分野を担当する短期専門家となる。なお、「モ」国側との協議・確認はしていないが、日本語コース運営専門家は独立行政法人国際交流基金より派遣することとしている。専門家の派遣時期、本邦（もしくは第三国研修）の実施時期および人数、供与機材の内容については詳細な研修計画策定後具体的に決定する。

2) 「モ」国政府側

- | |
|---|
| <ol style="list-style-type: none">1. 施設2. スタッフ：副所長（カウンターパート）、清掃員など3. プログラム・アドバイザー4. 光熱費：水道、暖房、電気など |
|---|

「モ」国側の投入は①日本人専門家の執務スペースおよび必要施設、②カウンターパート（MOJC 副所長）およびその他の支援スタッフ、③センター事業へ助言・支援を行うプログラム・アドバイザー、④電気・水道等の光熱費である。今回、フェーズ2の実施に際し、MOJC へのモンゴル国立総合大学の関与の拡大および現地実施体制の強化を目的とし、新たにモンゴル国立総合大学より「プログラム・アドバイザー」の配置を2007年度第三四半期を目処に受けることとした。この「プログラム・アドバイザー」はビジネスコースおよび日本語コースにおいて、教材におけるテクニカルタームの確認・校閲などを行うとともに、コース設計やモニタリングにおいて、「モ」国事情の提供を行うことを通じ、コースの質の確保・向上に向けた支援を行うことを役割として想定している。なお、このプログラム・アドバイザーの配置については常勤のポストとして設置するものではなく、一つの機能として設けるものであり、当該分野の知見をもった人員の配置をモンゴル国立総合大学に要望している（定常的な人事異動としての配置は望まない旨も合わせて伝えている）。

(4) 外部条件

- ・「モ」国の社会・経済の安定が継続する。
- ・「モ」国政府が市場経済化および中小企業支援政策を継続する。
- ・「モ」国の関係省庁・大学および他の関連機関から MOJC に対する継続的な協力が得られる。

プロジェクト実施機関であるモンゴル国立総合大学からはプロジェクト実施に向けた強いコミットメントが示されており、外部条件が満たされる可能性は高いことが確認された。また、フェーズ1の継続であることから施設等のインフラ上の問題もなく、プロジェクト開始前に満たされるべき前提条件は存在しない。

(5) モニタリングと評価

フェーズ1においては、モニタリング体制が脆弱でコースの改善にかかわる意見や提案の吸い上げや、「モ」国経済・社会の中でのコースの位置づけが十分になされていないことが指摘された。フェーズ2においては、モニタリング体制（目的の明確化、担当者および責任者の任命など）を整備し、モニタリング・システム（フィードバック方法の整備、年間活動計画の策定など）の強化を図る。具体的には、コース受講生へのアンケート、ローカルスタッフによる事業内容のモニタリングなどの方法やツールを適切かつ効率的な効果測定を行うための内容となるように見直すと同時に、専門家報告書、各種調査団などの問題点の指摘や改善提案についてもその内容の分析を行い、センター運営およびコース運営に反映することとする。

2-2 プロジェクト基本計画の妥当性（評価5項目）

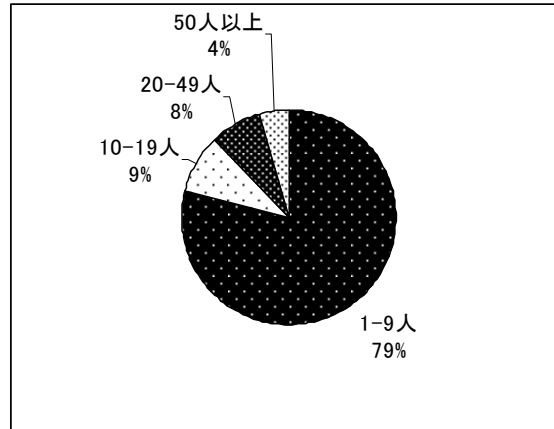
ここでは、本プロジェクトの実施妥当性について、妥当性、有効性、効率性、インパクト、自立発展性の5項目から検証する。また、下記の視点から評価した結果、協力の実施は適切と判断される。

(1) 妥当性

1) 「モ」国ニーズとの一致

図2-1に示すとおり、「モ」国全体の企業数の96%が49人以下の小規模企業であり、その79%が1～9人の従業員を抱える企業である。これらの中小企業の経営者・従業員などを主なターゲットグループとしている本プロジェクトの実施は、同国の経済成長およびマクロ経済の安定化に直接的に貢献するものである。

多くの中小企業の経営者は十分な経営ノウハウを得る機会をもち、一方国内で行われている経営講座やビジネスセミナーの多くが経営理論を重点としており、実際の業務に活用できるといった受講者のニーズを反映したものではない。本プロジェクトはフェーズ1で高い評価を得た「実践」にこだわった講義内容と指導法をさらに向上させることで、ターゲットグループなのである中小企業経営者・従業員などのニーズに対応する。



出展:Mongolia Statistical Yearbook 2005

図 2 - 1 「モ」国における企業従業員数（2005 年）

「モ」国における日本語教師の育成に関しては、大学で行われている理論を中心とした教員養成関連コースが中心となっているため、実務に活かせるコミュニケーション能力を伸ばす教育ができる教員が十分に育っていない。効果的な教育を提供できる日本語教員の育成に関して、日本は実習を中心とした講義について高度な知識と国内外における多くの経験を有しており、同分野における支援の優位性は高い。

2) 「モ」国国家政策との整合

「モ」国政府の主要開発戦略として、2000～2004 年を対象とした「政府行動計画」と「人間の安全保障のためのグッドガバナンス」、さらに政府行動計画を実施するための「経済成長と貧困削減」(Economic Growth Support and Poverty Reduction Strategy : EGSPRS) がある。これらの政策においてマクロ経済の安定と民間セクターの振興は、経済成長と貧困削減の重要課題として取り扱われている。本プロジェクトは、「モ」国の市場経済化を担う人材の育成をプロジェクト目標の一つとしており、「モ」国政府の重要開発課題に即している。

3) 我が国の対モンゴル国援助政策、国別事業実施計画との整合

2004 年に策定された我が国の「モ」国に対する国別援助計画においては、マクロ経済の健全な運営のための制度整備および人材育成を公的、民間の両セクターにおいて支援することが重点分野として挙げられている。また、地域経済格差の是正、環境と両立した持続的な経済成長、外貨獲得産業の振興等経済活動の促進を援助重点分野として位置づけている。本プロジェクトは「モ」国の市場経済化に資する人材の育成を目標の一つとしており、我が国の対「モ」国援助政策と整合している。

4) 日本の技術の優位性

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講座との差別化を行う。また、日本型経営（5 S 改善）、品質管理・生産管理、労務管理、マーケティングに関しては、国際的にも日本は高度なレベルを保持する比較優位のある分野であり、日本の経験を活用した実践的な研修の実施が可能となる。

「モ」国における日本語教師の育成に関しては、大学で行われている理論を中心とした教員養成関連コースが中心となっているため、実務に活かせるコミュニケーション能力を

伸ばす教育ができる教師が十分に育っていない。実習を中心とした講義により、効果的な教育を提供できる教員育成に関して、日本の日本語教師教育は高度な知識と国外における多くの経験を有しており、同分野における支援の優位性は高い。

(2) 有効性

1) プロジェクト目標の適切性

本プロジェクトは、「モ」国における市場経済化を担う人材開発および「モ」国と日本の相互理解促進の拠点としての MOJC の機能強化をプロジェクト目的としている。MOJC の機能強化を表す具体的な指標としては、①MOJC の知名度の向上による役割の確立、②現地オーナーシップの推進、③自立運営をめざした財務の改善、④他の機関などとのネットワークの構築に関する項目が挙げられ、ベースライン調査結果を基準として、それぞれ測定可能な指標が設定されている。また、MOJC の 3 本柱である事業のビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業それぞれの事業が効果的に実施され、各コースが互いに連携して事業を実施することにより相乗効果が生まれ、プロジェクト目標の円滑な達成が期待される。

2) プロジェクト目標に至るまでの外部条件は満たされるか

プロジェクト目標を達成するための外部条件である「『モ』国の関係省庁・大学および他の関連機関から MOJC に対する継続的な協力が得られる」に関しては、フェーズ 2 においても関連機関より引き続き協力が得られることが確認されたことから、外部条件が満たされる可能性は高いと考えられる。

3) プロジェクトの運営体制

本プロジェクトは、フェーズ 1 で築いてきた基盤を土台としながら、組織・運営体制面と事業活動面の両面の更なる強化を同時並行的に行うものである。このことにより、総合的に MOJC の機能が効率的、効果的に向上されるとともに、事業による高い成果が見込まれることからプロジェクト目標の達成は十分可能である。

(3) 効率性

1) ニーズに合致したコース再編および現地講師の育成・活用

ビジネスコース運営に関して、フェーズ 1 ではコース受講者のうち希望者に対して、所属先企業の個別診断を行うなど、きめの細かい支援が実施された。一方、このような形態のコース運営では裨益対象および費用対効果が限定されたため、フェーズ 2 においては裨益対象の拡大、収益の増加を考慮してコースの再編を行い、効率性を向上させる。また一部のコースは、現地講師を活用することで日本人専門家の負担を軽減し、投入コストを削減することを検討する。

日本語コース、相互理解促進事業に関しては、フェーズ 1 に続き、現地講師および現地スタッフの関与が高いコース運営が計画されている。また、日本語教材の配布や広報活動の改善による効率的な活動の波及が期待できる。

更には、「モ」国経済産業省や他の関連機関との情報交換を推進することで、本プロジェクトがターゲットとしている中小企業経営者層のニーズの把握が可能となるうえに将来的な連携により優秀な現地講師を確保することが容易となり、効率性の向上につながる。

2) 現地スタッフによるセンター運営体制の強化

OJT等を通じて育成してきた現地スタッフはMOJC事業に精通しており、彼らを継続的に活用することが初期投資を抑えたMOJCの効率的運営につながる。コース計画・運営に関しては現地スタッフを中心とした実施が望まれ、2009年を目処に事業別の責任者となるプログラム・マネージャーの役職を設立し、日本人専門家の負担を軽減すると同時に、現地リソース活用による効率性の向上を図る。

(4) インパクト

1) 上位目標の達成の見込み

上位目標はプロジェクト目標の達成によって引き起こされる結果として、①「『モ』国の市場経済化に資する人材開発が促進される」、②「『モ』国と日本両国の相互理解が促進される」といった目標が設定されている。この上位目標は具現性が高く、かつ測定が可能な指標が設定されている。ただし、「モ」国における産業構造や経済発展の方向性は流動的であり、産業界のニーズに合致したコース運営が行われなければ上位目標の達成は困難となる。したがって、MOJCの活動、産業界の動向についての恒常的なモニタリングを実施すると同時に、関連機関との情報交換を通じて、変動する研修ニーズを把握しビジネスコースの内容に反映させるシステムをMOJC内に構築する。

2) 社会・経済的インパクト

MOJCのビジネスコースで得た知識・スキルを受講生が業務で活用・実践することにより、受講生が経営・所属する中小企業の生産性、収益性が向上するケースが増えることが期待される。さらに、それが類似企業への刺激となり、中小企業層の活性化、更には「モ」国の市場経済化へ間接的に貢献することが期待される。

日本語教育事業は、学習者が日本語の学習を通じて日本文化や日本事情を学ぶ機会を提供するものであり、日本理解の促進を内在している。また、日本語を話す人材が育成されることは、「モ」国と日本の架け橋役に成り得る人材を増やすことでもあり、「モ」国と日本両国の相互理解が促進につながる。「モ」国内にある日本政府機関として日本大使館とJICA事務所しかない状況のなかMOJCにおける相互理解促進事業は、モンゴル人および日本人に対して双方の社会・文化などの情報を提供するという重要な役割を果たしており、高いインパクトの発現が期待される。

3) ネガティブインパクトの確認

負のインパクトとしては民間のビジネススクール、日本語学校の受講生の減少が考えられるが、ビジネスコースは企業経営者を対象とした日本型経営の促進といった独自の分野と対象としている。また日本語コースにおいては、他の多くの日本語教育機関が初級レベルの教育に重点を置いていることから、MOJCでは中級以上を対象として他の機関との住み分けを図り、競争を回避することで民業圧迫といった負のインパクトを抑制する。

(5) 自立発展性

1) 組織能力

フェーズ1においては、日本語コースや相互理解促進事業、図書室管理などの運営を現地スタッフが中心となって実施することが可能な体制となっているが、現地スタッフの勤

続年数が平均約2年と短く、スタッフの交代によって運営管理方法を最初から学ぶ必要があるという脆弱性も指摘されている。優秀な現地スタッフの継続的な勤務は、MOJCの自立的運営に関して重要な要素となることから、MOJCの自立的な運営体制の構築に向けて、現地スタッフの能力向上およびスタッフが継続してMOJCでの業務に就くためのインセンティブの向上を図る。具体的な取り組みとしては、現地スタッフの企画・運営への意見を積極的に活動内容に反映するなど、現地スタッフの主体性を尊重した運営を行うと同時に、各事業の運営担当を担うプログラム・マネージャー職を設置し、役職に見合った給与体系の定期的な見直しを行う。また、現地スタッフへの業務の移管を推進する活動とともに、モンゴル国立総合大学のMOJC運営への関与を高めることで、運営体制の強化を図ることを目的とし、「プログラム・アドバイザー」を新たに設置する。

2) 財政状態

MOJCが実施する各種コースは原則として受講料を徴収しているが、MOJCはODA事業として実施しているとともに、モンゴル国立総合大学もMOJCを大学の社会貢献の一環として位置づけていることにかんがみ、料金を比較的低額に抑えている。現在のMOJCの費用回収率は日本人専門家の派遣経費、本邦研修費などを除いたMOJC運営経費の25～30%ほどとなっている。フェーズ2のコース設計に当たっては、自立発展性の向上という観点から、運営経費に占める自己の事業活動等による収入での充当率の向上を図る必要があり、今後は受講生のニーズへの対応を前提とした受講料設定、コースの増設による増益および現地講師の活用によるコスト削減等により費用回収率の向上を図る（フェーズ2終了時点で約40%とすることを目標として定める）。一方で、コスト削減を推進することでMOJCが提供するコースの魅力や質の低下を招かぬよう日本人専門家を活用すべきところ、現地講師を活用すべきところを見極めると同時に、現地講師を傭上する場合はプロポーザルの提出を求め、内容の確認を行うとともにコース実施の際にもMOJCの現地スタッフが講義に参加しモニタリングを行うなど、短期的な増収の追及ではなく長期的かつ戦略的な視点をもって財務計画を策定するよう留意する。

なお、財務状況のシミュレーションは第4章で検討する。

第3章 プロジェクト実施上の留意点

3-1 プロジェクト運営に係る留意点

日本センタープロジェクトは、協力相手国の市場経済化の促進を目的とするとともに、協力相手国と日本との相互理解の促進も目標としていることから、技術移転をもってプロジェクトを終了するという他の技術協力プロジェクトとは異なる性質を有している。しかしながら、JICAの支援のみにて中長期にわたり運営を行うことは困難であることから、フェーズ1にて築かれた運営体制を基盤とし、フェーズ2においてはMOJCとしての自立的運営体制を強化していくことが求められる。

フェーズ1においては、日本人専門家および現地スタッフによるセンター運営を行っており、基礎的な運営基盤を整えているものの、人員の交代も多く、情報の蓄積や共有が十分に行われていない部分もあった。そのためフェーズ2においては、フェーズ1における活動実績や成果等の情報を集約し、今後のMOJC活動に活かせる仕組みを作ることで、運営面での強化と更なる効果の発現が可能になるような仕組みを作る必要がある。さらに、運営面での自立化を高めるため現地スタッフ主導によるコース企画や運営が可能になるよう、現地スタッフの研修実施や主任ポストの新設など、現地スタッフが担う業務の拡大を図ることも検討すべきと考える。他方、MOJCはプロジェクトであり、現地スタッフにとっては長期に安定して業務を行える場ではなく、かつ予算上の制約により給与面で必ずしも待遇が良いとはいえないこと、さらに日本語が堪能な現地スタッフはMOJCにて数年勤務を行ったあと、日本への留学などのためにMOJCを辞めてしまうケースが多いことから、現地スタッフが交代しても安定的にMOJCが運営できるよう現地スタッフの育成計画を作成することが重要であるといえる。加えて、これまでモンゴル国立総合大学からは副所長の派遣と光熱水料の負担等を受けているが、センター運営に関してはあまり関与がなく、日本側に任せているのが現状である。フェーズ2においては、モンゴル国立大学よりプログラムアドバイザーの派遣を受けることとしたが、今後もセンター運営に対するモンゴル国立総合大学の関与を高めていくよう努力をしていく必要がある。

また、運営体制の強化を図るという観点から財政基盤に関しても自立性を高めていく必要があり、フェーズ2期間中にMOJC運営経費（日本人専門家等の人件費を除いた純粋なセンター運営経費）の40%を受講料収入等によって充当することを目標としている。一方、MOJCが技術協力プロジェクトである以上、ビジネスコースや日本語コース等において高い収益（高額な受講料）を得ることはできず、MOJC運営経費をすべて受講料等の収益にて充当することは不可能である。よって、受講料収入の拡大や支出の削減を図り、MOJCの財務基盤を強化していく必要はあるものの外部機関等からの投入（支援）を受け入れるなど、MOJC全体の将来運営方針の検討課題の一つであると考えられる。

3-2 ビジネス分野の協力に係る留意点

ビジネスコースについては、フェーズ1においてビジネスコース修了生が自発的に「カイゼン協会」を発足させたことや、ビジネスコース受講企業の中から品質の向上に対して「モ」国政府より表彰を受ける企業が輩出されるなどの成果を上げるなどいくつも成果を上げており、「モ」国側からも評価を受けている。フェーズ2においては、フェーズ1にて実施してきたビジネスコースを継続し、「モ」国の中小企業の更なる育成を通じた「モ」国の市場経済化の促進を図るとともに

に、フェーズ1にて輩出された成功企業へのフローアップや JBIC のツーステップローンとの連携を図るため優良な借り手企業を育成・支援するためのビジネスプラン作成支援セミナーを新設するなど、裾野を拡大するとともにより上級のコースを提供することで、「モ」国の市場経済化を更なる促進に貢献する企業の育成を図ることとした。

これは現時点でも「モ」国の企業の多くは中小零細企業がその大半であり、日本的経営や品質管理等の基礎的な内容を提供する意義が高いためである。一方、近年の高い経済成長に伴い、サービス業が大きく発展してきていること、経済成長を促進させるため海外への輸出が可能な産業への支援を行うニーズもあることから、これらニーズに対応することがフェーズ2のビジネスコースにおける新たな取り組みとなっている。その実施のためには、プロジェクトの事業予算が減少傾向にあるなかビジネスコースにて取り組む新たなテーマに対応可能な専門家を人選・派遣するとともに、MOJC の自立性を高めるためより積極的に現地講師の育成や活用を図っていくことが重要であると考え。しかしながら、フェーズ1においてビジネスコースは高い評価を受けており、同評価を獲得した背景には高い専門性を有し、かつ経験が豊富な専門家による活動があったことが挙げられることから、専門家や現地講師の人選には引き続き留意するとともに、現地講師の育成においても中期的に取り組む必要があることを付言したい。

3-3 日本語分野に係る協力の留意点

フェーズ1における日本語分野の協力に関しては、民間の日本語学校で提供していない中・上級レベルのコースを提供するとともに、IT 分野に焦点を当てた IT 日本語や観光ガイド日本語など、ビジネスコースとも連携した日本語コースなどの特徴的な日本語コースを提供してきた。また、遠隔地への日本語学習機会の提供を目的としたラジオ日本語講座も実施しており、「モ」国における多様な学習機会を提供する機関として評価を受けている。フェーズ2においても、「モ」国における日本語教育機関の中心として、多様な学習機会を提供すべきと考える。他方、日本語コースもビジネスコースと同様、MOJC プロジェクトの一つの活動であることから、MOJC における日本語コースの役割と位置づけをさらに明確化し、活動を展開していく必要があると考える。特に、日本語コースについては、国際交流基金との連携の下、長期専門家1名および MOJC 現地職員を中心とし、一部コースを在留邦人に講師を依頼して実施するという限定的な体制であることから、今後の運営体制の自立化を図るため、ウランバートルを活動の中心とし、現地日本語教師の育成を通じた日本語学習者支援を主眼することが一案であろうと考える。また、コース内容に関しても、日系企業の進出が極めて少ない「モ」国において、学んだ日本語を活用する機会が少ないことから、フェーズ1においても実施している IT 日本語など、ビジネス分野と関連づけた日本語コースを中心に提供するなどの検討が引き続き必要であると考え。

3-4 相互理解促進分野に係る協力の留意点

相互理解促進事業においては、引き続き「モ」国と日本の相互理解を促進するため、日本や「モ」国を身近に体験できる活動を行っていくことが必要と考える。また、日本センターフォーラムのように、モンゴルの政府関係者と一般市民が一緒になって意見交換を行う場を提供することは、モンゴルの他の機関にはない活動であり、MOJC の相互理解促進事業における重要な活動の一つであるといえる。今後の活動としては、日本の経済、社会文化を「モ」国に発信するだけでなく、「モ」国の情報を日本へ発信する取り組みを行うことについても検討すべきと考える。さらに、

フェーズ1においても相互理解促進事業に関しては現地スタッフが主体となって活動を行っているが、フェーズ2においても引き続き現地スタッフを中心とした活動計画の立案および実施を図っていくべきと考える。

第4章 運営体制の強化に向けて（財務的視点による分析）

本章では、フェーズ2のプロジェクト目標でもあるMOJCの機能強化に関し、財務的視点による分析を試行した。これはMOJCの持続的運営を行うためには、現在のようにJICAがその大半の経費負担を行うという形態から、他機関による支援を受けることを検討するとともに、センター運営においても財務的自立性を高める工夫を検討すべきとの意見を受け、調査団として分析を行ったものである。なお本分析はあくまで試行であり、実行に向けては関係者間において改めて協議を行う必要があると考えるが、財務的な自立性を検討するうえでの一助となれば幸いである。

4-1 財務状況分析

(1) プロジェクトの収支状況

2005年度のセンターの収入は37,069USD¹、専門家の派遣を含まない支出は159,552USDであり費用回収率は23.23%となっている。フェーズ1（2002～2006年）における費用回収率は図4-1に示すとおり、コース数、受講者、施設貸し出し件数の増加およびセンター運営の安定化による支出の減少を背景として増加傾向にあり、2006年の10月末時点における費用回収率は29.02%となっている。また、現在は各コースの受講料を中心とする収入は、将来的な運営資金としてほぼ全額貯蓄されており、2006年10月末時点においては収入からの運営資金への充当率は4.75%にとどまっている。

表4-1 MOJCにおける収支（2002～2006年10月末時点）

単位：USD

	2002	2003	2004	2005	2006 (10月末時点)	計
収入 (a)	13,350.35	19,200.37	28,327.24	37,069.30	29,138.71	127,085.97
支出 (b)	186,560.43	143,129.51	155,634.31	159,552.60	100,417.26	769,058.11
収支 (a-b)	▲173,210.08	▲123,929.14	▲127,307.07	▲122,483.30	▲71,278.55	▲641,972.14
費用回収率 (a/b)	7.16%	13.41%	18.20%	23.23%	29.02%	平均16.52%
JICA 拠出 (e) ²	185,876.0 1	143,027.66	152,531.4 8	155,614.0 0	95,643.79	756,456.94
センター 拠出 (f)	684.42	101.85	3,102.83	3,938.60	4,773.47	12,601.17
センター 拠出充当率 (f/b)	0.37%	0.07%	1.99%	2.47%	4.75%	平均1.64%
貯蓄 (a-f)	12,576.82	19,205.66	26,432.33	32,996.90	24,606.97	115,818.68

¹ 為替レートは2006年12月4日時点の1USD=1,164トログログ (Tg)、1USD=115.67円を使用

² eの「JICA 拠出」とはJICA現地業務費

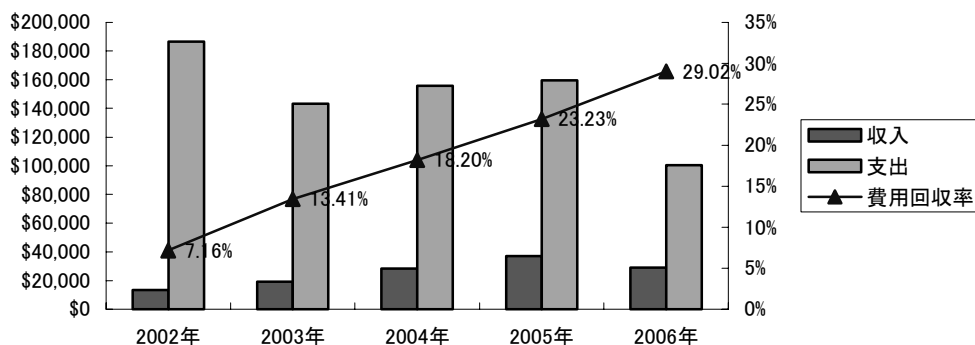


図4-1 MOJCにおける収支（2002～2006年10月末時点）

(2) JICA 投入費を含めた総プロジェクト経費

日本人専門家派遣経費および本邦研修費を含むプロジェクト経費の総額は、2004年度で約115百万円、2005年度は約110百万円となっている。この結果、総プロジェクト経費に対するMOJCの費用回収率は2004年には2.85%、2005年は3.90%となっており、財務の本質は大幅な赤字運営となっている。

表4-2 JAIC 投入量から見たプロジェクトコスト

単位：千円

	2004		2005	
	金額	割合	金額	割合
長期専門家	33,189	29%	30,007	27%
短期専門家	9,150	8%	36,230	33%
現地業務費	17,643	15%	17,999	16%
研修員	2,363	2%	14,643	13%
調査団	10,077	9%	4,162	4%
機材供与	42,749	37%	6,953	6%
総プロジェクトコスト (a)	115,171	100%	109,994	100%
センター収入 (b)	3,277	-	4,288	-
費用回収率 (b/a)	2.85%	-	3.90%	-

(3) MOJC 収入の内訳

フェーズ1（2002～2006年の総計）におけるMOJCの総収入の活動別の割合は、図4-2に示すとおりである。38%はビジネスコースからの受講料収入であり、その他日本語コース（25%）、IT・PCコース（17%）の受講料収入、会場貸出料、図書室の登録料および貯蓄による利子などからの収入となっている。

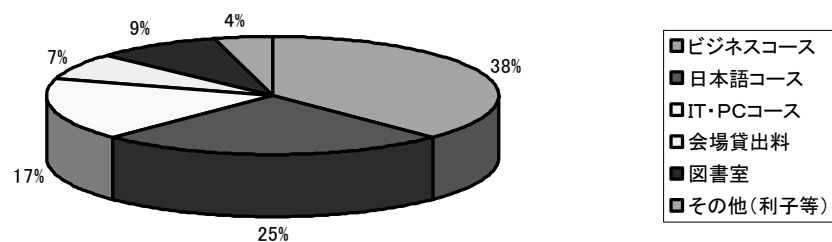


図4-2 MOJC 収入の内訳 (フェーズ1 2002～2006年の総計)

(4) 各事業別の粗利益率

一方図4-3に示すとおり、フェーズ1における各事業の現地運営費に対する粗利益率を見ると、ビジネスコース、日本語コース、IT、PCコースで投入100%に対して、収入が約45～47%と各コースの運営は赤字となっている。他方、会場貸し出しに関しては収益こそ少ないが217%と利益が発生している。コピー費などの雑費の各プログラムへの区分が困難であるため正確な事業ごとの収支の測定は不可能であるが、各事業の現地事業費に占める収入の割合の傾向がわかる。

日本語コースは日本人との共同実施コースを含めて91.7%³のコースが既に現地講師により実施されている。また、IT・PCコースでは100%のコースが現地講師により行われているため、日本人専門家の投入を含めた総プログラム経費を考慮すると、これらのコースの粗利益率はビジネスコースに比べ実際は高いといえる。MOJC収入に占める割合が最も多いビジネスコースにおける粗利益率の向上が、MOJCの自立的運営には必要不可欠な要素となっている。

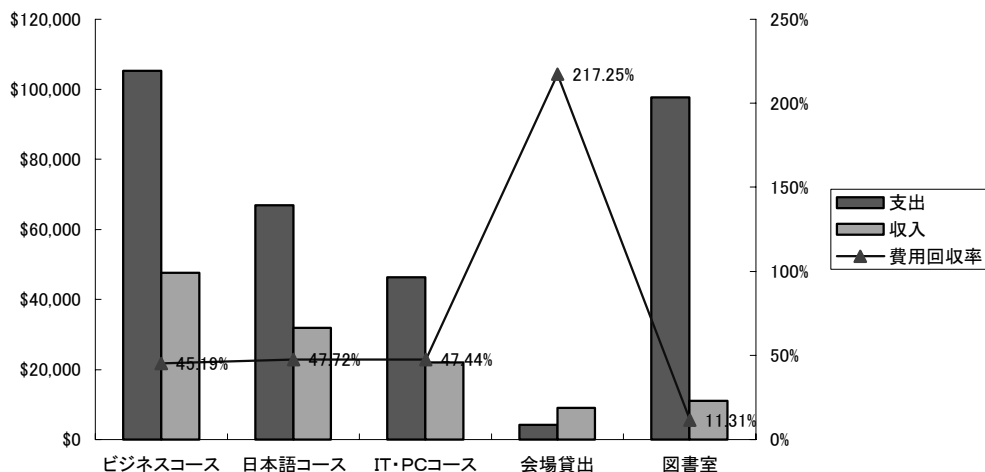


図4-3 各プログラム別の収支状況 (フェーズ1 2002～2006年10月末)

4-2 フェーズ2における自立的運営に向けた取り組み

以下ではフェーズ1でのMOJCにおける収支状況をもとに、フェーズ2における自立的運営の

³ 日本人専門家が単独で実施している日本語コースは全24コースのうち2コースのみとなっている。(2005～2006年実績)

方向性について検討する。自立的運営体制の構築に向けて、財政面からは①受講料設定の変更、②コースの再編、③現地講師の活用について検討し、また人事面においては④事業別責任者である現地プログラスマネージャーの配置を検討する。

(1) 受講料設定

MOJC の収入はビジネス、日本語コース、IT コースおよび相互理解活動における会場貸出料、図書館収入に大別されるが、このうち相互理解活動での会場貸出料などは、MOJC の社会貢献的な性格上、低く設定されており、今後もこの料金形態が維持されることが望ましい。

ビジネス、日本語、IT コースにおける受講料は表 4-3 のとおり、民間教育機関に比べて格安な料金設定となっている。MOJC の将来的な自立採算性を考慮し、民間セクターの受講料、コース内容、受講対象を精査のうえ、各コースの受講料の再設定を行うことが求められる。また、現在実施されているコースは MOJC の特徴を活かした独自のコース内容であり、他の民間セクターと競合しないコース設定となっているが、コンピューターソフトの使い方などを一般市民に教える目的で実施されている PC コースは市内の民間教育機関も多く、その低い受講料設定から民業圧迫を強めている危険性が残る。これらのコースについては、適正な受講料設定により民間企業との公平性を確保すると同時に、MOJC として本来取り組むコース内容であるのか、コース実施の妥当性については再考の必要がある。

表 4-3 MOJC と民間機関における受講料（時間当たり単価）の比較

単位：USD

プログラム	MOJC 受講料平均 USD/h (a)	民間セクター受講料 USD/h (b)	比率 (a/b)
ビジネスコース	1.09	1.15-8 ⁴	14~95%
日本語コース	0.34	0.80-1.31 ⁵	26~43%
シニア IT エンジニアコース	1.08	2.0 ⁶	54%
PC コース	0.63	1.35-1.91 ⁷	33~47%

(2) コースの再編

主にビジネスコースにおいて、フェーズ 2 ではコースの廃止および追加といった再編を行うことで、受講生の増加とそれに伴う受講料収入により 8,973USD の増収が期待される。一方で、受講生の増加およびコースの有料化による運営作業の煩雑化に伴い、現地スタッフ（期間限定のアルバイトなど）の増員が必要となるため約 900USD⁸/6 か月間の費用の発生が見込まれる。

⁴ 民間ビジネス教育機関として商工会議所および「Human Frtis」のビジネスコースの単価を採用した。商工会議所のビジネスコースの料金は MOJC とほぼ同等レベルである。

⁵ 民間の日本語教育機関として今朝専門日本語教育センターおよび「Bodit surgalt」外国語センターの単価を採用した。しかし、MOJC の日本語コースでは初級講座を行っていないため、単純な民間との料金比較には注意が必要。

⁶ 今後 IT エンジニア育成教育として実施が予定されている「APTECH COMPUTER EDUCATION」のコース料金計画の単価を採用した。

⁷ 民間のコンピューター教育機関である「Sunny」「Uuriin gegee」「Orshih tseg」「Microsoft」および「Choi」の PC コースの単価を採用した。

⁸ 表 4-6 MOJC 現地職員給与規定のアルバイト賃金（学士）を採用

表4-4 ビジネスコース編成による収益の増加（試算例）

フェーズ1で実施されたコース	フェーズ2における内容変更項目	収益見込
第5回起業家支援セミナー	廃止。現地講師より実施されていたが、受講数の減少などにより2006年実績の収支は▲767USDとなっている	コース廃止により767USDのコスト削減
第2回若手オーナービジネス実践セミナー	廃止。現地講師より実施されていたが、受講数の減少などにより、2006年実績の収支は▲576USDとなっている	コース廃止により576USDのコスト削減
フォローアップセミナー（無料）	一般コース修了生を対象とした中小企業経営支援コース「日本的経営（上級者コース）」として有料化する	受講料1,440USD ⁹ の増収
	一般コース修了生を対象とした中小企業経営支援コース「品質管理・生産管理（上級者コース）」として有料化する	受講料1,440USDの収入
	一般コース修了生を対象とした中小企業経営支援コース「労務管理（上級者コース）」として有料化する	受講料1,440USDの収入
	一般コース修了生を対象とした中小企業経営支援コース「マーケティング（上級者コース）」として有料化する	受講料1,440USDの収入
	ビジネスプラン作成支援コースを新たに設定する	受講料1,440USDの収入
	特定業種コースの増設する	受講料515USD ¹⁰ の収入
	合計	+9,058USD

(3) 現地講師および現地スタッフの活用

1) 現地講師

ビジネスコースにおいては、将来的に現地講師が行うコースを増やすことで日本からの短期専門家の派遣経費の削減を検討する。現地講師活用の対象としては「中小企業経営支援コース」の財務管理、労務管理、マーケティングとし、これらのコースにおいて優先的に現地講師の育成を行う。一方、日本語コースは日本人専門家との共同実施を含めて約9割のコースが現地講師の担当により比較的安価な講師謝金¹¹で実施されており、これ以上の現地化は困難である。またITコースに関しては、すべて現地講師が担当するため日本人専門家派遣経費削減の対象とならない。表4-5にビジネスコースにおける現地講師活用による経費削減額（試算例）を示す。

表4-5 ビジネスコースにおける現地講師活用による経費削減額（試算例）

短期専門家派遣費用(a)	1コース当りの現地講師謝金(b)	現地講師の活用による費用削減額(a-b)
220万円	25万円 ¹²	195万円

⁹ フェーズ1の中小企業経営コースの実績をもとに算出。フェーズ1の受講料(180USD)÷科目数(5)×受講予定定員(40人)=受講収入(1,440USD)

¹⁰ フェーズ1のHACCPコースの実績を基に算出。受講料(20,000Tg)×受講予定定員(30人)÷USDレート(1,164)=受講収入(515USD)

¹¹ 日本語コースモンゴル人教師謝金:3,600Tg、学士:3,200Tg、日本人教師(在外邦人):6,000Tg

¹² フェーズ1のビジネスコース(財務管理)で委託した外部講師委託費(136USD/日)から算出

2) 現地スタッフ

フェーズ2においては、MOJCの自立的運営体制に向けて現地スタッフの能力向上、担当業務範囲の拡大、事業運営担当のプログラムマネージャーを配置する。プログラムマネージャーにはMOJCでの勤務後に日本へ留学した者など、実務・日本語能力の高い人材を採用し、かつ継続的に勤務してもらうため相応の給与体制を構築する必要がある。プログラムマネージャーの配置によってコース企画、運営面において日本人専門家の負担が軽減され、現地スタッフに比べコストの高い日本人専門家の投入量の削減が期待できる。表4-6に現在の現地スタッフの給与規定を示す。

表4-6 MOJC 現地職員給与規定

単位：USD

役職	学歴・資格	月給	現在の人数
プログラムマネージャー ¹³	元職員、日本留学経験者など	新たに設定	0
主任	主任手当を含む(30USD)	320	1
一般職員	号俸+語学手当(10USD) ¹⁴	200~240	13
アルバイト	修士	時給 0.95	0
	学士	時給 0.86	5

(4) MOJCにおける費用回収率向上のためのオプションと財務への影響

仮にフェーズ2において、表4-7に示す①~③の収益オプションがすべて実行され、受講料を民間機関の最安値(オプション①-1)にあわせて値上げした場合、図4-4のとおり対現地運営費に対する費用回収率は35.74%、対プロジェクト総額(専門家派遣経費を含む)に対する費用回収率は6.09%となる。また、仮に民間機関の受講料の最高値(オプション①-2)にあわせた受講料設定をした場合は、対現地運営費に対する費用回収率は43.90%、対プロジェクト総額は7.48%となり、大幅な費用回収率の向上が期待される。

¹³ 現在は役職なし。フェーズ2の2009年初旬を目処に任命する予定。

¹⁴ 日本語検定1級取得者。

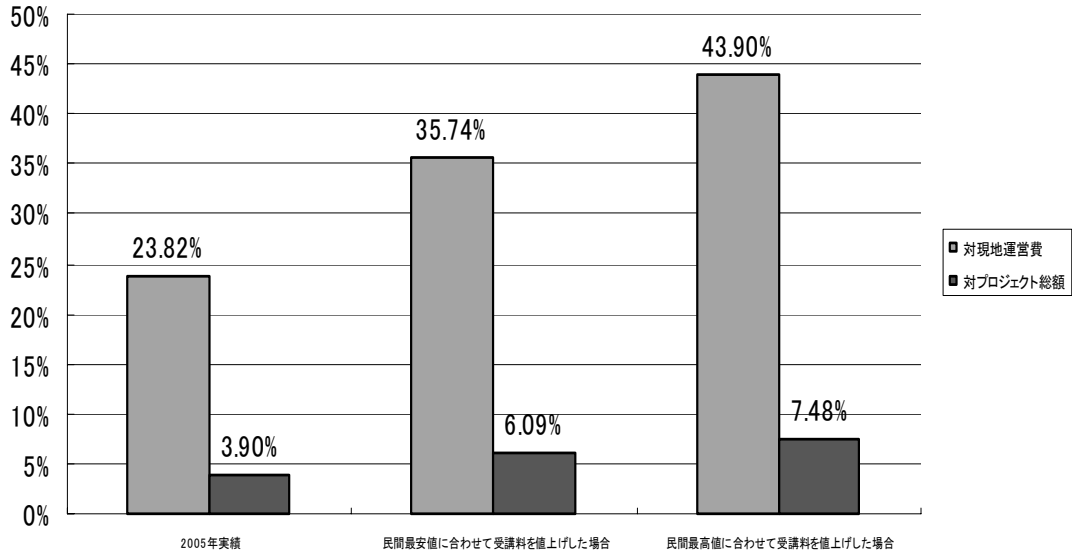


図 4-4 収益オプションに合わせた財務シュミレーション

表 4-7 MOJC 自立運営のためのオプションと財務への影響 (試算例)

単位：千円

	収支状況の変化	内容
フェーズ 1 (2005 年度のみ)	a) 収入 4,288 b) 支出 18,002 c) 収支 ▲13,714 d) JICA 拠出 109,994 e) 費用回収率 (a/b) 23.82%	・ JICA 現地運営費に対する費用回収率：23.82% ・ プロジェクト総運営費に対する費用回収率 (a/d)：3.90%
オプション①-1 受講料設定変更 (民間機関の最安値 にあわせて受講料を 値上げ)	a) 収入 5,352 b) 支出 18,002 c) 収支 ▲12,650 d) JICA 拠出 109,994 e) 費用回収率 (a/b) 29.73%	・ 民間教育機関と整合した料金設定 ビジネスコースの受講料の 5% 値上げ：+78 日本語コース受講料の 57% 値上げ：+679 IT コース、PC コース受講料の 49.5% 値上げ：+307
オプション①-2 受講料設定変更 (民間機関の最高値 にあわせて受講料を 値上げ)	a) 収入 6,850 b) 支出 18,002 c) 収支 ▲11,152 d) JICA 拠出 109,994 e) 費用回収率 (a/b) 38.05%	・ 民間教育機関と整合した料金設定 ビジネスコースの受講料の 86% 値上げ：+1,341 日本語コース受講料の 73% 値上げ：+870 IT コース、PC コース受講料の 56.5% 値上げ：+351
オプション② コース再編	a) 収入 5,496 b) 支出 18,106 c) 収支 ▲12,610 d) JICA 拠出 109,994 e) 費用回収率 (a/b) 30.35%	・ ビジネスコースの一部廃止、有料化および増設 起業家セミナー、若手オーナー実践セミナー の廃止：+155 フォローアップコースの有料化：+828 特定業種コースなどの増設：+225 現地スタッフ (アルバイト 6 か月間) の採用：▲104
オプション③ 現地講師、プログラ ムマネージャーの活 用	a) 収入 4,288 b) 支出 18,252 c) 収支 ▲13,964 d) JICA 拠出 107,794 e) 費用回収率 (a/b) 23.49%	・ 現地講師の活用による日本人専門家投入量の削減 短期専門家 1 名 (0.5MM) 削減：+2,200 現地講師への謝金の増加：▲250 ・ 現地スタッフの料金体系の変更 プログラムマネージャーの採用：▲??
オプション①-1、②、 ③すべてが実施され た場合	a) 収入 6,560 b) 支出 18,356 c) 収支 ▲11,796 d) JICA 拠出 107,794 e) 費用回収率 (a/b) 35.74%	・ JICA 現地運営費に対する費用回収率：35.74% ・ プロジェクト総事業費に対する費用回収率 (a/d)：6.09%
オプション①-2、②、 ③すべてが実施され た場合	a) 収入 8,058 b) 支出 18,356 c) 収支 ▲10,298 d) JICA 拠出 107,794 e) 費用回収率 (a/b) 43.90%	・ JICA 現地運営費に対する費用回収率：43.90% ・ プロジェクト総事業費に対する費用回収率 (a/d)：7.48%

第5章 実施協議の概要

事前評価調査時にドラフトとして添付した討議議事録（Record of Discussions：R/D）および協議議事録（Minutes of Meeting：M/M）について協議を行うとともに署名を行った。なお、事前評価調査時と比較し、内容等に関する変更点はない（付属資料参照）。

付 属 資 料

1. R/D

2. M/M

**RECORD OF DISCUSSIONS
BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF MONGOLIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE MONGOLIA-JAPAN CENTER FOR HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT PROJECT PHASE2**

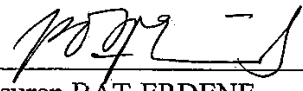
The Resident Representative of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") Mongolia Office and the authorities concerned of the Government of Mongolia (hereinafter referred to as "The Government of Mongolia") had series of discussions for the purpose of working out the details of the technical cooperation project for the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development Project (Phase II) (hereinafter referred to as "the Project").

As a result of the discussions, JICA and the Government of Mongolia agreed on the matters referred to in the document attached hereto.


Ulaanbaatar, 19 January, 2007



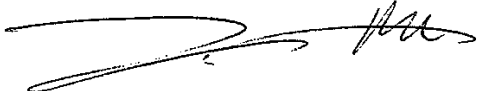
Mr. TSUTOMU MORIYA
Resident Representative
Mongolia Office
Japan International Cooperation Agency
(JICA)



Mr. Regsuren BAT-ERDENE
Director
Department of Higher and Vocational Education
Ministry of Education, Culture and Science
of Mongolia



Prof, Dr, GANTSOG, TS
President
The National University of Mongolia



Mr. Togmid DORJKHAND
Deputy Director General
Department of Policy and Coordination for Loans
and Aid
Ministry of Finance of Mongolia

THE ATTACHED DOCUMENT

I COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF MONGOLIA

- 1 The Project will be implemented through cooperation between The Government of Mongolia and JICA
- 2 The Project will be Implemented in accordance with the Master Plan, which is given in Annex I

II MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the law and regulations in force in Japan and provision of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of JAPAN, will take at, its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1 DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in ANNEX II . The provision of Article III of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2 PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and materials (hereinafter referred as" the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in ANNEX III. The provision of Article III of the Agreement will be applied to the Equipment.


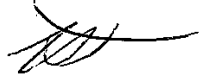
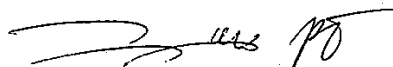
3 TRAINING OF MONGOLIAN PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Mongolian personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF MONGOLIA



- 1 The Government of Mongolia will take necessary measures to ensure that self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
- 2 The Government of Mongolia will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Mongolian nationals as a result of the Japanese technical cooperation will contribute to the economic and social development of Mongolia.
- 3 In accordance with the provisions of Article V, VI and VIII of the Agreement, the Government of Mongolia will grant Mongolian privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II -1 above and their families.
- 4 In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Government of Mongolia will take the necessary measures to receive and use the Equipment provided through JICA under II -2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II -1 above.
- 5 The Government of Mongolia will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Mongolian personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
- 6 In accordance with the provision of Article V-(1)-(ii) of the Agreement, the Government of Mongolia will provide the services of Mongolian counterpart personnel as listed in Annex IV.
- 7 In accordance with the provision of Article V-(1)-(i) of the Agreement, The Government of Mongolia will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
- 8 In accordance with the laws and regulations in force in Mongolia, the Government of Mongolia will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided through

JICA under II -2 above.

- 9 In accordance with the laws and regulations in force in Mongolia, the Government of Mongolia will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. For the effective and successful implementation for the Project, the Joint Coordinating Committee will be established whose functions and composition are described in Annex VI.
2. The president of NUM will chair the JCC and will pay self-sustainable management of the Project.
3. The management of the Project is taken initiative by the Director appointed by JICA and Vice Director appointed by the National University of Mongolia..
4. The Director will bear all the responsibility for the implementation of the Project, except in areas that require coordination among the Mongolian authorities concerned.
5. The Vice Director, together with the Project Coordinator assigned by JICA, will assist the Director in administrative and technical matters pertaining to the implementation of the Project and in coordination with the National University of Mongolia and among the Mongolian authorities concerned.
6. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to Vice Director and the Mongolian staff that take part in the management of the project on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
7. Taking into account the future vision to transfer MOJC to the management of the National University of Mongolia, it is essential to enhance the further involvement of the University in planning and implementation of MOJC activities. It is important to assign academics of the University to "Program Advisers" of MOJC who are supposed to provide such advice on the course planning and management or teaching materials and teaching methodologies. The National University of Mongolia will consider the assignment of "Program Advisers" to MOJC until October of 2007.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by the Government of Mongolia and JICA, at the middle and during the last six months of the



cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VIII of the Agreement, the Government of Mongolia undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in Mongolia except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between the Government of Mongolia and JICA on any major issues arising from, or in connection with, this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING AND SUPPORT FOR THE PROJECT

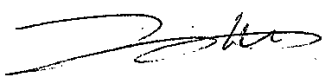

For the purpose of promoting support for the Project among Mongolia, Mongolian side will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Mongolia.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of technical cooperation for the Project under this Attached Document will be five (5) years from January 22, 2007.

ATTACHMENT

- ANNEX I MASTER PLAN
- ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS
- ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
- ANNEX IV LIST OF COUNTERPARTS
- ANNEX V LAND, BUILDINGS AND FACILITIES
- ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE
- ANNEX VII ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF THE PROJECT



ANNEX I Master Plan

I Overall Goal

1. Human resource development contributing to the market economy in Mongolia will be promoted
2. Mutual understanding between the two countries will be promoted

II Project Purpose

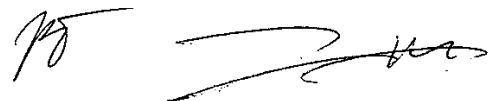
The function of MOJC, which are 1) to contribute to human resource development of Mongolia towards a market economy, 2) to promote mutual understanding between the people of Mongolia and Japan, will be strengthened

III Output

1. MOJC will be managed effectively and efficiently by strengthened management and monitoring system
2. Business courses will be offered to provide practical knowledge and skills to meet the needs of small and medium sized industry with the involvement of larger number of local lecturers
3. Japanese language courses will be offered to meet the needs of Japanese language teachers and to expand business opportunities for the society
4. The exchange activities on various fields (economy, society, and culture etc) between both Mongolia and Japan will be strengthened


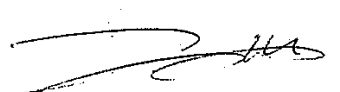
IV Activities

- 1-1. To form Joint Coordination Committee (JCC) to review and discuss the annual plan of the project
- 1-2. To design and monitor an action plan (annual operational plan, financial plan, organization plan and staff training plan) taking into account the links between business including IT, Japanese language and mutual understanding activities
- 1-3. To train local staff according to the staff training plan
- 1-4. To provide necessary materials for MOJC operation
- 1-5. To design and implement the strategy of the public relations in order to advertise MOJC activities widely in Mongolia
- 1-6. To improve monitoring system for the whole center activities and to apply it to reflect lessons learned onto the planning for the following year
- 2-1. To conduct needs survey and design the business course implementation plan based on the local needs
- 2-2. To advertise the business courses for applicants and select participants
- 2-3. To implement the business courses for the service, manufacturing and IT industry sector
- 2-4. To design and implement the strategy for recruitment of the local lecturers
- 2-5. To enhance teaching skills of local lecturers by mainly OJT
- 2-6. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses
- 2-7. To coordinate with other development aid organizations to consolidate the effect of business courses
- 3-1. To conduct needs survey and design the Japanese language course implementation plan based on the local needs



- 3-2. To develop new courses and teaching materials according to implementation plan
- 3-3. To advertise the Japanese language courses for applicants and select participants
- 3-4. To implement the Japanese language courses on the Japanese language education, business, IT industry and mutual understanding
- 3-5. To design and implement the strategy for Recruitment of the local lecturers
- 3-6. To improve teaching skills of local lecturers by implementation of OJT
- 3-7. To support employment with using the network of Japanese teachers and educational institutions
- 3-8. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses
- 4-1. To conduct needs survey and design mutual understanding activity plan based on the local needs
- 4-2. To strengthen information service functions (library, Internet, website, JICA-Net etc) about both Mongolia and Japan
- 4-3. To advertise mutual understanding events to both Mongolian and Japanese
- 4-4. To conduct mutual understanding events
- 4-5. To offer MCJ facilities to other organizations and exchange programs
- 4-6. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the activities and reflect lessons learned in mutual understanding activities

(Tm) 

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

Long term experts


- (1) Director of MOJC
- (2) Project Coordinator
- (3) Expert on Japanese Language Course

Short term experts

- (1) Expert on Business Course
- (2) Expert on Other Courses (such as ICT, etc)

Note:

Field, number and term of assignment of Experts or Consultant Team will be decided in consideration of the progress of the Project through mutual consultation in each Japanese fiscal year.

A handwritten signature in black ink, followed by a circular stamp containing the Japanese characters "Tuy".A handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping strokes.

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. Machinery and equipment for the implementation of the project are as follows:

- Computers
- Office equipments
- Audio visual equipments
- Items for the activities aimed at promoting various activities
- Furniture
- Other items necessary for the Project activities of MOJC

Note:

Contents, specifications and quantity of the above-mentioned equipment will be decided through mutual consultations within the allocated budget of the Japanese fiscal year.

A handwritten signature in black ink, followed by a circular stamp containing the number '115'.A handwritten signature in black ink, consisting of several stylized, overlapping strokes.

ANNEXIV LIST OF MONGOLIAN COUNTERPARTS

The following personnel will be assigned to Project

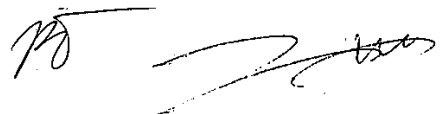
1. Vice Director
2. Program advisers
3. Cleaners
4. Other personnel

Handwritten signature and a circular stamp containing the letters 'Tu'.Handwritten signature.

ANNEX V LIST OF LAND,BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by the Government of Mongolia for the implementation of the Project.

1. Buildings, facilities, and office space for the Project
2. Office Space for Japanese experts
3. Space for the machinery and equipment provided
4. Electricity, heating and water supply expenses.
5. Other land, buildings, and facilities necessary for implementation of the Project will be decided upon agreement of both sides.

A handwritten signature in black ink, followed by a circular stamp containing the number '14'.A handwritten signature in black ink, consisting of several fluid, connected strokes.

ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

For effective and successful implementation for the Project, the Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established and held whenever the necessity arises, at least once a year in order to fulfill the following functions:

1. Function

- (1) to examine annual plan of the Project activities, inputs(dispatch of experts, provision of the Equipment, etc.)
- (2) to discuss the appropriate ways and means of solving major issues arising from or in connection with the management of the Project
- (3) to review the overall progress of the Project and to evaluate the impact of its goals.

2. Members of the Joint Coordinating Committee

(1)Members

a. Mongolian side:


1. Director, Department of Higher and Vocational Education, Ministry of Education, Culture and Science of Mongolia
2. Director General, Department of Policy and Coordination for Loans and Aid, Ministry of Finance of Mongolia
3. Director, Department of Strategy, Planning and Policy Coordination Ministry of Industry and Trade
4. President of the National University of Mongolia
5. Vice Director of MOJC
6. Other personnel recommended by the Mongolian side and appointed by the Chairperson.

b. Japanese side:

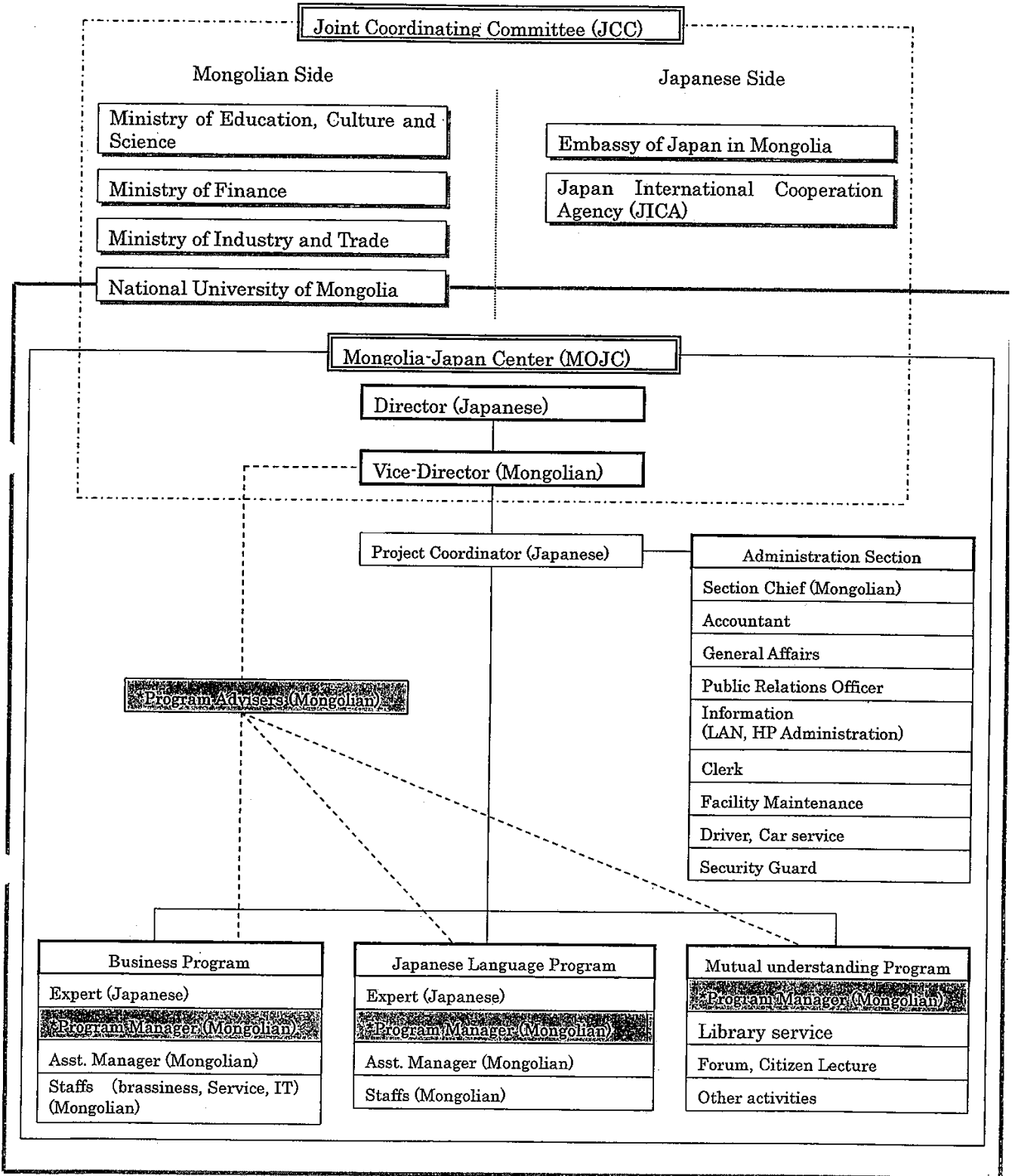
1. Representative from the Embassy of Japan
2. Representative of JICA Mongolia office
3. Director of MOJC
4. Other personnel recommended by the Japanese side and appointed by the Chairperson.

(2) Chairperson

President of the National University of Mongolia



ANNEX VII ADMINISTRATIVE STRUCTURE OF THE PROJECT



*To be assigned

(Tu)

PO

**MINUTES OF MEETING BETWEEN
JAPANE INTERNATIONAL COOPRATION AGENCY
AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF MONGOLIA
ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE “MONGOLIA-JAPAN CENTER FOR HUMAN RESOURCES
DEVELOPMENT PROJECT PHASE2**


The Resident Representative of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) Mongolia Office and the Mongolia authorities concerned (hereinafter referred to as “the Government of Mongolia”) had a series of discussion for the purpose of working out details of the technical cooperation project concerning the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development Project (Phase 2) (hereinafter referred to as “the Project”).

As a result of the discussions, JICA and the Government of Mongolia agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

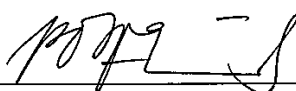
Ulaanbaatar, 19 January, 2007




Mr. TSUTOMU MORIYA
Resident Representative
Mongolia Office
Japan International Cooperation Agency
(JICA)



Prof, Dr, GANTSOG, TS
President
The National University of Mongolia



Mr. Regsuren BAT-ERDENE
Director
Department of Higher and Vocational Education
Ministry of Education, Culture and Science
of Mongolia



Mr. Togmid DORJKHAND
Deputy Director General
Department of Policy and Coordination for Loans
and Aid
Ministry of Finance of Mongolia

ATTACHED DOCUMENT

1. Framework of the Project

(1) Project title

Mongolia-Japan Center for Human Resources Development Project
(Phase2)

(2) Project site

Ulaanbaatar

(3) Future plans of activities

The future plans of activities are given as the Tentative Project Design Matrix(ANNEX I) and the Tentative Plan of Operations(ANNEX II).

2. Cost for Activities of the Project

(1) Budgetary allocations by JICA

- 1) Expenses of dispatching Japanese expert(s)
- 2) Expenses of the transport and travel allowances for the Japanese experts for official purpose
- 3) The following expenses will also be born by JICA for the time being during the term of cooperation of the Project. However, these expenses will be gradually covered by the revenue of the center such as the tuition fee of business courses, Japanese language courses and charges of other activities.
 - a) Expenses of international communication, such as telephone, fax and postal.

(2) Budgetary allocations by the revenue of MOJC

MOJC will bear the running expenses necessary for the implementation of the Project.

- a) Expenses for the implementation of course activities such as printing and copy of course materials and other miscellaneous activities.



(3) Budgetary allocations by the Government of Mongolia

The Government of Mongolia will allocate necessary budget for general administrative expense for the center, such as;

- 1) Electricity and communications facilities.
- 2) Other expenses necessary for implementation of the Project upon agreement of both sides.

ANNEX I TENTATIVE PROJECT DESIGN MATRIX (PDM)

ANNEX II TENTATIVE PLAN OF OPERATION (PO)



Project Design Matrix (PDM) (Tentative)

Project Title : Mongolia - Japan Center for human resources development project (MOJC) (Phase 2)		Duration : January 2007 ~ January 2012	Ver. No. : 0	Date : 4 December 2006
Narrative Summary (request)		Objectively Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumption
<p>Overall Goal</p> <p>1. Human resource development contributing to the market economy in Mongolia will be promoted</p> <p>2. Mutual understanding between the two countries will be promoted</p>	<ul style="list-style-type: none"> No. of private company recognizing MOJC No. of Japanese language teaching institutions and teachers recognizing MOJC No. of participant who utilize knowledge and skills acquired from MOJC courses No. of participants' companies starting business with Japanese companies No. of participants of Japanese language course passed the Japanese Language Proficiency Test No. of participants becoming Japanese teachers No. of participants using Japanese in their job No. of Mongolian students who study in Japan 	<ul style="list-style-type: none"> Sample survey to the members of the Chamber of Commerce and Industry Sample survey to the members of Japanese Language Teachers Association and other university faculty members Questionnaire to participants Biannual project reports Follow-up survey reports on ex-participants Government reports 	<p>Political condition of Mongolia is stable</p>	
<p>Project Purpose</p> <p>The function of MOJC, which are 1) to contribute to human resource development of Mongolia towards a market economy, 2) to promote mutual understanding between the people of Mongolia and Japan, will be strengthened</p>	<p>Improvement in recognition</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of visitors No. of participants of all MOJC activities Satisfaction level of visitors and participants Proportion of participants from the region other than Ulaanbaatar city <p>Ownership promotion</p> <ul style="list-style-type: none"> Proportion of local lecturers out of total course hours No. of academics of National University of Mongolia assigned to program advisers of MOJC No. of local staff assigned to program managers of MOJC Upper-level functions undertaken by the local staff <p>Financial sustainability</p> <ul style="list-style-type: none"> Proportion of MOJC own revenue to local expenditure <p>Networking</p> <ul style="list-style-type: none"> No. of activities in cooperation with related organizations (JIC, UNDP, EBRD, etc.) No. of activities in cooperation with returnees of scholarship program in Japan 	<ul style="list-style-type: none"> Biannual project reports Questionnaire to participants and visitors Monitoring and evaluation reports Balance sheet 	<p>The Government of Mongolia maintains the current policy to promote market economy and small and medium sized industry</p>	

<p>Output</p> <p>1. MOJC will be managed effectively and efficiently by strengthened management and monitoring system</p>	<p>1. Annual JCC meetings to be held</p> <p>1. Monthly MOJC meetings to facilitate communication between three programs</p> <p>1. Annual operational, financial, and organizational plans to be formulated, implemented, monitored and revised quarterly</p> <p>1. Staff training plan of MOJC</p> <p>1. No. of joint activities combining business including IT, Japanese language and mutual understanding activities</p> <p>1. Types and no. of publicity works contributed to increase of the number of participants or the improvement MOJC activities</p> <p>1. The website to be updated every month</p> <p>1. No. of access to the website</p>	<p>1. Record of JCC meetings</p> <p>1. Record of monthly MOJC meetings</p> <p>1. Biannual project reports</p> <p>1. Monitoring and evaluation reports</p> <p>1. Questionnaire to participants</p> <p>1. MOJC annual plans of operation and revised plans</p> <p>1. Balance sheet</p> <p>1. Organization chart</p> <p>1. List of local staff</p> <p>1. Record of meetings with related organizations</p> <p>1. List of inquiry</p>	
<p>2. Business courses will be offered to provide practical knowledge and skills to meet the needs of small and medium sized industry with the involvement of larger number of local lecturers</p>	<p>2. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled</p> <p>2. Improved monitoring system</p> <p>2. No. of participants by region/sector/title, etc.</p> <p>2. No. of participants who completed full course</p> <p>2. % of fulfillment of course completely</p> <p>2. Satisfaction level of participants</p> <p>2. No. of improved courses and teaching materials</p> <p>2. No. of identified and trained local lecturers</p> <p>2. No. of business courses cooperated and consulted with other aid organizations</p> <p>2. No. of courses initiated and implemented by local staff</p>	<p>2. MOJC annual plan of operation</p> <p>2. Annual course outline</p> <p>2. Annual course implementation plan</p> <p>2. Record of course implementation</p> <p>2. Monitoring and evaluation reports</p> <p>2. List of teaching materials</p> <p>2. List of local lecturers</p>	
<p>3. Japanese language courses will be offered to meet the needs of Japanese language teachers and to expand business opportunities for the society</p>	<p>3. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled</p> <p>3. Improved monitoring system</p> <p>3. No. of participants by region/profession/aim, etc.</p> <p>3. No. of participants who completed full course</p> <p>3. % of fulfillment of course completely</p> <p>3. Satisfaction level of participants</p> <p>3. No. of improved courses and teaching materials</p> <p>3. No. of identified and trained local lecturers</p> <p>3. No. of courses initiated and implemented by local staff</p>	<p>3. MOJC annual plan of operation</p> <p>3. Annual course outline</p> <p>3. Annual course implementation plan</p> <p>3. Record of course implementation</p> <p>3. Monitoring and evaluation reports</p> <p>3. List of teaching materials</p> <p>3. List of local lecturers</p>	
<p>4. The exchange activities on various fields (economy, society, and culture etc) between both Mongolia and Japan will be strengthened</p>	<p>4. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled</p> <p>4. Improved monitoring system</p>	<p>4. MOJC annual plan of operation</p> <p>4. Record of activity implementation</p>	

<p>Activities</p> <p>1-1. To form Joint Coordination Committee (JCC) to review and discuss the annual plan of the project</p> <p>1-2. To design and monitor an action plan (annual operational plan, financial plan, organization plan and staff training plan) taking into account the links between business including IT, Japanese language and mutual understanding activities</p> <p>1-3. To train local staff according to the staff training plan</p> <p>1-4. To provide necessary materials for MOJC operation</p> <p>1-5. To design and implement the strategy of the public relations in order to advertise MOJC activities widely in Mongolia</p> <p>1-6. To improve monitoring system for the whole center activities and to apply it to reflect lessons learned onto the planning for the following year</p> <p>2-1. To conduct needs survey and design the business course implementation plan based on the local needs</p> <p>2-2. To advertise the business courses for applicants and select participants</p> <p>2-3. To implement the business courses for the service, manufacturing and IT industry sector</p> <p>2-4. To design and implement the strategy for recruitment of the local lecturers</p> <p>2-5. To enhance teaching skills of local lecturers by mainly OJT</p> <p>2-6. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses</p> <p>2-7. To coordinate with other development aid organizations to consolidate the effect of business courses</p> <p>3-1. To conduct needs survey and design the Japanese language course implementation plan based on the local needs</p> <p>3-2. To develop new courses and teaching materials according to implementation plan</p> <p>3-3. To advertise the Japanese language courses for applicants and select participants</p> <p>3-4. To implement the Japanese language courses on the Japanese language education, business, IT industry and mutual understanding</p> <p>3-5. To design and implement the strategy for recruitment of the local lecturers</p>	<p>4. No. of mutual understanding activities initiated and implemented by local staff</p> <p>4. No. of participants (both Mongolian and Japanese) for mutual understanding activities</p> <p>4. Satisfaction level of visitors and participants</p> <p>4. No. of participants by region</p> <p>4. No. of visitors of the library</p>	<p>4. Monitoring and evaluation reports</p> <p>4. Questionnaire of participants</p> <p>4. Attendance record of participants</p> <p>4. List of local staff</p>	<p>The cooperation to MOJC is continuously maintained by Mongolian ministries, universities and other related organizations</p> <p>Precondition:</p>
	<p>Inputs</p> <p>Japanese Government:</p> <p>1. Long-term experts (Director of MOJC, Project coordinator, Expert on Japanese language course)</p> <p>2. Short-term experts for business course etc</p> <p>3. Training in Japan and / or the third country</p> <p>4. Equipment</p> <p>Mongolian Government:</p> <p>1. Site for the MOJC</p> <p>2. Staff of MOJC (Vice-Director, Cleaners etc)</p> <p>3. Program advisers of MOJC</p> <p>4. General administrative expenses for the MOJC (water, heating, electricity, etc)</p>		

<p>3-6. To improve teaching skills of local lecturers by implementation of OJT</p> <p>3-7. To support employment with using the network of Japanese teachers and educational institutions</p> <p>3-8. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses</p> <p>4-1. To conduct needs survey and design mutual understanding activity plan based on the local needs</p> <p>4-2. To strengthen information service functions (library, Internet, website, JICA-Net etc) about both Mongolia and Japan</p> <p>4-3. To advertise mutual understanding events to both Mongolian and Japanese</p> <p>4-4. To conduct mutual understanding events</p> <p>4-5. To offer MCJ facilities to other organizations and exchange programs</p> <p>4-6. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the activities and reflect lessons learned in mutual understanding activities</p>		
---	--	--

(14) 