

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  
終了時評価調査報告書

平成 19 年 3 月  
( 2007 年 )

独立行政法人国際協力機構  
社会開発部

社会
J R
07-107

**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  
終了時評価調査報告書**

平成 19 年 3 月  
( 2007 年 )

**独立行政法人国際協力機構  
社会開発部**

## 序 文

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

このような状況を踏まえ、JICAは援助重点分野のひとつとして「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」を掲げ、税務分野や経営環境改善に資する法整備の支援等を行っており、モンゴル日本人材開発センタープロジェクトもこの重点分野に位置づけられている。

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

今回、本プロジェクトの終了時評価を行うことを目的として、2006年6月に調査団を派遣し、モンゴル国政府関係機関及びカウンターパート機関であるモンゴル国立総合大学との間で、これまでのプロジェクトの進捗確認及び今後のプロジェクト実施の方向性について協議を行った。本報告書は、同調査結果を取りまとめたものであり、本報告書の内容が今後のプロジェクトの展開や類似プロジェクトに活用されることを願うものである。

平成19年3月

独立行政法人国際協力機構  
社会開発部長 岡崎 有二

# 目 次

序 文

目 次

地 図

略語表

評価調査結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1 - 1 調査背景及び目的	1
1 - 2 調査団構成	1
第2章 プロジェクトの実績に関する調査結果	2
2 - 1 日本側投入実績	2
2 - 2 モンゴル側投入実績	3
第3章 各コースの実績	4
3 - 1 ビジネスコース	4
3 - 2 日本語コース	13
3 - 3 相互理解促進事業	13
3 - 4 図書室	14
3 - 5 受講料収入	14
第4章 5項目評価	15
4 - 1 妥当性	15
4 - 2 有効性	16
4 - 3 効率性	18
4 - 4 インパクト	19
4 - 5 自立発展性	24
第5章 各分野の評価	27
5 - 1 ビジネスコース	27
5 - 2 ITコース	29
5 - 3 観光コース	30
5 - 4 日本語コース	31
5 - 5 相互理解促進事業	32
5 - 6 センター運営	32

第6章 教訓・提言	34
6 - 1 ビジネスコース	34
6 - 2 ITコース	36
6 - 3 日本語コース	37
6 - 4 相互理解促進事業	37
6 - 5 センター運営	37
第7章 評価結果総論	39
付属資料	
1．終了時評価調査団ミニッツ	43
2．ビジネスコース修了生インタビュー結果	66



<http://www.eastedge.com/mongolia/map.html>

★モンゴル日本人材開発センター

## 略 語 表

略 語	正式名称	和 訳
EGSPRS	Economic Growth Strategy and Poverty Reduction Strategy	経済成長と貧困削減
MJC	Mongolia Japan Center for Human Resources Development	モンゴル日本人材開発センター
MONEF	Mongolian Employers' Federation	モンゴル雇用者連合
TOT	Training of Trainers	トレーニング・オブ・トレーナーズ (教師教育)
HRM	Human Resources Management	人材育成管理
OJT	On the Job Training	オンザジョブ・トレーニング

## 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）：約7億8,000万円
協力期間	(R/D)：2002年1月22日～2007年 1月21日
	先方関係機関：教育省、モンゴル国立総合大学
	日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金
	(E/N)(無償)2000年1月12日
	他の関連協力：
<p>1 - 1 協力の背景と概要</p> <p>モンゴル国(以下、「モンゴル」と記す)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、1990年から1993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1992年以降にIMFの構造調整融資を受け入れ、小さな政府をめざして、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>わが国は、モンゴル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、モンゴルの経済体制の市場経済化への移行のなかで、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の育成が急務となっている。</p> <p>一方、わが国では、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに「日本の顔のみえる協力」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、上記背景をもつモンゴルにおいてもその設立を視野に1998年プロジェクト形成調査団が派遣された。</p> <p>この結果、モンゴルの市場経済化の促進に資する人材の育成及び日本とモンゴル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プロジェクト(「モンゴル日本センター」)が2002年1月22日よりプロジェクト方式技術協力(現「技術協力プロジェクト」)として開始された。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>	
<p>1 - 2 協力内容</p> <p>モンゴルの市場経済化を担う人材の育成及び日モの相互理解促進をめざし、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う。</p> <p>(1) 上位目標</p> <p style="padding-left: 2em;">モンゴルの社会経済開発が加速化する。</p> <p style="padding-left: 2em;">モンゴルと日本との相互理解及び友好関係が強化される。</p> <p>(2) プロジェクト目標</p> <p style="padding-left: 2em;">モンゴルの市場経済化に資する人材の育成に寄与する。</p>	

情報提供及び各種事業等を通じ、モンゴルと日本両国民の相互理解促進に寄与する。

(3) 成果

モンゴル日本センターが効率的か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。

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が徐々に現地化される。

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。

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、モンゴル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）

日本側：総投入額：約7億8,000万円

長期専門家派遣	6名	短期専門家派遣	32名
本邦研修	22名		
機材供与	1億500万円	現地業務費負担	7,800万円

相手国側：

カウンターパート配置1名

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：	立原佳和	JICA社会開発部日本センターチーム長
	ビジネスコース評価：	三宅展子	コンサルタント（CDCインターナショナル）
	ITコース評価：	井出博之	JICA国際協力専門員
	日本語コース評価：	免田征子	国際交流基金日本語事業部派遣・助成課
	日本語教育：	坪山由美子	国際交流基金日本語国際センター
	企画評価：	矢向禎人	JICA社会開発部 日本センターチーム
調査期間	2006年6月14日～2006年7月2日		評価種類：終了時評価

3．評価結果の概要

3 - 1 実績の確認

本プロジェクトには5年間で6名の長期専門家並びに32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ったうえで、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、モンゴル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及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」（4回開催163名が修了）、「起業家支援セミナー」（5回開催117名が修了）、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」（1回開催28名が修了）のほか、各種短期セミナー11回、地方セミナー8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、2005年度までに18コースの日本語講座を実施しており、延べ6,901名の参加者を得た。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、日本とモンゴルとの相互理解の促進に資するイベントを153回にわたって開催し、延べ1万2,031名の参加を得た。

これらの活動実績から、指標の数値目標は定められていないものの、各成果及びプロジェクト目標が、満足できるレベルで達成されていると判断される。

### 3 - 2 評価結果の要約

#### (1) 妥当性

プロジェクト目標のひとつである『モンゴルの市場経済化に資する人材育成に対し中心的な役割を担う』に対し、ターゲットグループ選定及び両国の政策との妥当性の観点から評価を行った。モンゴル政府の中期的な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 Strategy 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最重要課題として取り扱われている。本プロジェクトは、モンゴルの市場経済化に資する人材の育成に重要な役割を担うことをプロジェクト目標のひとつとしており、モンゴルの経済及び政府開発戦略に照らし合わせ、妥当なものであったといえることができる。また、モンゴル全企業数の96%が49名以下の小規模企業であることを考慮すると、中小企業のビジネス人材育成は、モンゴルの経済成長にとって重要な役割を担うものであり、ターゲットグループの選定は妥当である。

本プロジェクトのもうひとつのプロジェクト目標である「さまざまな事業を通じ、両国民の相互理解を促進する」は、両国政府が1998年に「日本国とモンゴル国との間の友好と協力に関する共同声明」を発表し、右声明において目標として確認した「総合的パートナーシップ」促進活動のひとつとして位置づけられ妥当性があると評価できる。

#### (2) 有効性

アンケート調査、聞き取り調査、現場視察を通じ、受講者の研修コースに対する反応はおおむね良好であった。特に「中小企業診断・指導コース」の受講生のなかには、研修内容を自社の業務改善に役立て、売上や生産効率の向上に直接的な効果が現れている企業も多数見受けられる。今回の調査結果による推計において、ウランバートル市内の約6%の中小企業がビジネスコースを受講した計算となる。これらの結果から、ビジネスコースを通じ、市場経済化を促進する人材の育成というプロジェクト目標の達成につながったといえる。

また、日本語コースについても、独自に開発した教材が分かりやすいこと、他の日本語研修機関と異なり、ビジネスコースやITコースなどとの連携があり、より実践的な内容となっており受講生の高い評価を得ている。このため、受講希望者は多く、常にクラス定員が満たされた状態である。またラジオ講座がセンターのウェブ・サイトにストリーミングされてからは、アクセス数が増大している。これらの結果から、日本語コースについても、日モの相互理解促進という目標達成に対し、有効な成果を上げているといえる。

### (3) 効率性

運営面に関しては、ローカルスタッフの運営・管理能力は、OJT及び本邦での研修によって、徐々に強化されてきている。特に本邦での研修は、各々のニーズに見合うように構成された内容となっており、相互理解促進事業や図書室管理に関してはローカルスタッフ中心による企画・運営が可能になりつつある。

ビジネスコースの運営体制については、(ビジネスコース運営・管理専門家)が2003年8月～2004年8月(12MM)派遣されたが、それ以外の期間は実質的にはモンゴル日本センター所長と、ビジネスコース主任を中心とするローカルスタッフ(延べ4名)によって行われてきた(コース講師については、講義ごとに短期専門家等が派遣されている)。少ない人員体制であるが、モンゴル日本センターは、投入コストの高い日本人専門家を活用すべきところを見極め、限りある資源を効率的に活用している。

例えば「中小企業診断・指導コース」は日本人専門家を講師に迎えているが、短期専門家の滞在期間を有効利用し、講義以外にも、個別相談/企業訪問による企業診断・指導、地方講演、分野別セミナーの開催などを実施している。また可能な限り、現地コンサルタント等ローカル人材を登用し、コストの削減に努力している。現地コンサルタントを備上する場合は、プロポーザルの提出を求め、内容を吟味したうえで実施を委託し、実施に際しても、日本センターのモンゴル人担当者が講義に参加しモニタリングを行うほか、講義終了後は受講者にアンケートを記入させ、改善すべき点をコンサルタントに求め、講義の質の担保にも配慮している。

ただし、モンゴル日本センターをビジネスコースのサービス・プロバイダーのひとつとしてみると、「中小企業診断・指導コース(半年コース)」が年1回(毎月1週間ずつ6カ月間)、「起業家セミナー」は年2回(各2週間)、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」は年1回実施(2週間)短期セミナー年平均3～4件は、開講回数が決して多いとはいえない。しかし、モンゴル日本センターの運営予算・人員・教室数が限られたものであり、その制約のなかで開講回数及び受講生数を増やしていくことが難しかったことも確かである。

日本語コースについては、資源の活用の観点では、派遣専門家は、コース開発・企画・運営、また、教材開発、教授指導を行い、現地スタッフ教師への技術移転の主導的役割を効率的に実施しているといえる。また、留学情報提供、ITやビジネス分野のセンター専門家との協働、日本語コースでの映像利用など、モンゴル日本センターがもつ情報・人的リソースの有効活用をしており、同センターの優位性を十分生かしている。さらに、「ラジオ日本語講座」においては、マスメディア、出版、インターネット等の複数の現地ツールを利用して、日本語学習機会を与えている。結果、地理的、時間的制約のない学習を可能にし、これまでモンゴル日本センター来訪者のみに提供されていた学習機会を全モンゴルに広げており、少ない人数において効率的な活動を行っているといえる。

### (4) インパクト

ビジネスコースは、プロジェクト目標以外に多くのインパクトを発現させている。第一点は、「日本的経営」を学び、会社経営に関する受講者の意識に大きな影響を与えたことである。特に、「人(従業員)は育成するもの」「人を大切にし、チームワークを強化せねば生産性の向上につながらない」などという経営哲学が、受講者に大きな影響を与えている。また、内容を実践した元受講生の多くの企業で、生産性が向上し、売上の増加に成功している。彼らは、この

意識改革がコースに参加できて最も良かった点であるとし、従業員や家族(自分の子どもたち)にも浸透させていきたいと述べた。

第二点目は、「中小企業診断・指導コース」の2期生を中心に「カイゼン協会」が組織されたことである。協会設立の目的は、講義で受けた内容を業務に活用するため、同期生同士で学び合う場を設けること、研修の機会がない地方の人たちに、学習内容を伝えていくこと、であった。実際カイゼン協会のメンバーが、おのおのの企業を訪問し、改善点を指摘し合う活動を行っているほか、カイゼン協会のメンバーが商工会議所の研修に講師として招かれ、「5S改善活動」について講演したこともある。またカイゼン協会の働きかけで、日本人専門家がダルハンなどの地方で短期セミナーを実施し、地方で活動する経営者の知識向上に貢献した。

第三点目として、モンゴル日本センターをモデルとして、他国が自国のセンターを文化センター型から技術協力を内含したセンター型へ形式を変えてきていることが挙げられる。これは、モンゴル日本センターの事業が他国からも評価されていることにほかならず、他の類似センターではみられないインパクトである。

最後に、ITコースの修了生のなかには、既に日本向けのソフトウェア開発の仕事に従事している者も多く、モンゴルITC庁の政策の変更にも大きな影響を与えていることが挙げられる。

日本語コースについても、質の高いコースを継続的に実施した結果、直接の受益者以外からも日本語教育機関としての高い信頼を得るようになった。具体例として、ウランバートル市内のある大学では、大学所属の日本語教師がモンゴル日本センターの非常勤講師として採用されること自体が当該大学講師の優秀さを表すと受け止められているほど、同センターの評価が高い。また、ある大学の講師は、所属大学の主任からモンゴル日本センターの教育実習コースを受講するように勧められている。

また、これまで1万2,000人以上の人々が、モンゴル日本センターが開催する相互理解促進活動に参加している。今回の調査では、これらの活動を通じて日本への理解が深まったとの意見が多く聞かれた。モンゴル日本センターの相互理解促進事業では、各種の情報提供や「日本センター・フォーラム」などのセミナーを通じ、日本の伝統・文化に対する理解の促進や、現代日本のさまざまな情報をモンゴルの人々に向けて発信している。

これらのことから、モンゴル日本センターがモンゴル - 日本両国間の相互理解促進の拠点となりつつあると評価できる。

## (5) 自立発展性

### 1) 組織面

モンゴル日本センターは、モンゴル国立総合大学の一付属機関と位置づけられており、多くの市民や学生に利用される組織として高い知名度を獲得している。また、ビジネスコースは、日本人所長の下、実質的にモンゴル人スタッフによって運営されており、ある程度現地化されているともいえる。ただしスタッフの就業期間は、ビジネスコースだけではなくモンゴル日本センター全体において概して短く、センター全ローカルスタッフ(副所長は含まない)の平均就業期間は2年に過ぎない。ビジネスコース運営スタッフの就業期間は平均2年2カ月だが、実態としてはコース主任が3年9カ月間勤務した一方で、主任を除いた平均就業期間は1年8カ月と短い。そのコース主任も、日本への留学を機に2006年6月中旬に退職している。このため、組織運営に関する経験やノウハウがモンゴル日本センターに蓄積されにくい構造になっており、

中長期的な人材育成・採用計画の策定や、前任・後任者の引き継ぎ期間を長く設定するなどの対応を行うなど、組織体制の強化を図る必要がある。

## 2) 財政面

モンゴル日本センターのようなプログラムでは、費用回収率の低さが課題となっている。主な要因となっているのは、日本人専門家の派遣経費が高いことであるが、それを除いたとしても、モンゴル日本センターの費用回収率は25～30%ほどである。これは、現状モンゴル日本センターが上げている主たる収益(歳入)源は受講料であるが、社会貢献の観点から料金を比較的低額に抑えているためである。

今後モンゴル日本センターの自立発展性を向上させていくために、より効果的に収入を確保していくようコース運営上のさまざまな工夫を行っていく必要がある。

## 3) 技術面

講師の現地化度合いについては、ビジネスコースの主要3コースのうち「起業家支援セミナー」「若手オーナーのための経営実践セミナー」は、ローカル・コンサルタントに実施を委託しており、既にコース実施の現地化が行われている。しかし「中小企業診断・指導コース」は、「日本的経営」を実践的に指導することを目的としているため、モンゴル人のなかで講師を探すことは難しく、今後もしばらくの間、日本人専門家の派遣が必要となろう。自己の自立発展を見据え、徐々に講師を現地化できるよう、人材の発掘及び育成を強化すると同時に、広く講師人材の育成を実施し、モンゴル全体の講師の質の向上に貢献していく必要がある。

日本語教育実習コース受講者から毎年数名非常勤講師を採用しており、現地講師が育ちつつある。特に、人材登用システムを活用することで人材育成の効果は現れている。現講師陣(計7名)は、専門家(1名)を除き、コース修了者となっている。しかしながら、現在の現地講師数は充分とはいえず、留学等による講師の離職も考えられる。現地スタッフがモンゴル日本センターで業務に就くことのインセンティブを高める方策として、日本語コース担当者が毎週行っているミーティング、協働の教材開発などの場を提供することによりおのおのの発意がコース運営に反映できることが挙げられる。教材についても、一定の水準で授業を行うための教材が既に整備されており、今後も継続して現地講師の育成及び現地スタッフによる運営体制の強化を促進していく必要がある。さらに、コース開発やコースデザイン作成を行う際には、現状では日本人専門家の主導が必要である。

総体的には、モンゴル日本センター現地職員の運営管理能力は徐々に向上してきており、今後は、センター運営・管理面における現地職員の将来的な役割をかんがみ人材育成計画の策定やモンゴルの他の関連機関との連携を図ることで、技術面での自立発展性が高まると考えられる。

### 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、ビジネスコースを通じた人材育成に効果を挙げた大きな要因として挙げられる。特に3年目から業種別のクラス編成とし、サービス業者へ門戸を開いたことは、折しもモンゴル全体

でサービス業が発展してきている時期に重なり、ニーズが高まった時期であった。

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原則を踏まえ、「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、受講生のニーズに合致しており、各受講生の経営改善に効果的であった。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、個別指導及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挙げられる。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カ月間の「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、効果発現につながった要因のひとつであるといえる。

### 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、4年間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、コース改善に係る意見や提案の吸い上げや、モンゴル経済・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

3 - 2 に述べたとおり、モンゴルの市場経済化に資する人材を育成する及びモンゴル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、内容及びターゲットが妥当性の高いものであり、また、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活かして業績を大幅に向上させたケースが多数みられているほか(インタビューした経営者の8割以上)、修了生が「カイゼン協会」を設立して「日本的経営」を自分たちで普及していることなど、さまざまなインパクトが生まれている。また、日本紹介の資料を備えた図書館があり、かつ日本文化を題材とした交流イベントを実施してきたことなどから、訪問者は既に40万人を超えており、モンゴル日本センターは日本理解者を確実に増やしてきている。

一方で、モンゴル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更に大きくなっている。モンゴル日本センターは既にモンゴルにおける「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、期待に応えていくためにも、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、自立発展性については、組織面・財政面・技術面ともに課題がある。以上の点から、本プロジェクトは目標の趣旨に照らし、第1フェーズの成果を発展的に拡大していくためのフェーズ2の実施が必要と思料される。

### 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)

プロジェクト終了に向け、プロジェクト実施機関及び専門家に対し、以下の対応を提言する。

#### (1) センター運営

##### 1) プロジェクトの年間計画策定並びにモニタリング

ビジネスコース・セミナーの参加者からは、事前に年間計画を知らせてほしいとの要望が寄せられており応えるためにも、コース・セミナーの詳細な年間計画を策定し周知することは重要である。また、コースの継続的改善のために、活動の進捗モニタリングをしていくことが不可欠である。

##### 2) 受講料収入の活用

現在、受講料収入の大半を貯蓄しているが、将来的なモンゴル日本センターの自立運営を考慮した場合、収入増加をめざした収入源の開拓を行うとともに、現在の収入を運営経費の一部に充当し、運営経費に占める自立採算性を高めていくべきと考えられる。また、ビジネスコースやITコース、観光コース等の実施コース数の増加に伴い、モンゴル日本センターの収入も徐々にではあるものの増加していることから、受講料収入の取り扱いについても再度検討を行う必要があると考える。

#### (2) ビジネスコース

##### 1) コースデザイン

これまでみてきたように、モンゴル日本センターのビジネスコースは、多くの受講生の経営意識を改革し、売上や生産効率の向上という直接的な効果を既に発現させていることから、大変有効性が高いものであったといえる。この成功要因は、ターゲットグループ設定の妥当性の高さ、「日本的経営」という独自のテーマ、あくまでも「実践」にこだわった講義内容と指導方法であった。今後ビジネスコースの内容を検討する際も、これらの点を踏襲したうえ

で、コースデザインを検討すべきである。

## 2) モニタリング・システム

モンゴル日本センターのモニタリング・システムは十分に整備されているとはいえない。まずは、モニタリング体制（目的の明確化、担当者及び責任者の任命等）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等）の強化を図っていく必要がある。そのうえで、モニタリングの目的に従って、現状あるモニタリング・ツール（コース終了後のアンケート、ローカルスタッフによる授業内容のモニタリング等）について、効率的・効果的にモニタリングができるよう内容を見直すべきである。

## 3) 受講後のフォローアップの充実

多くの受講生から、モンゴル日本センターに受講後のフォローアップ方法を改善してほしいとの期待が寄せられている。対応策として、上級コースの新設、各種コースの講義の様子を録画・閲覧できるようにすること、その他が考えられる。

## 4) 他ビジネスコース・プロバイダーとの連携

商工会議所、MONEF（Mongolian Employers' Federation）、大学（MBAコース）等、他のビジネスコース・プロバイダーとの間で、お互いに実施しているコース・セミナーについての情報交換や、講師の研修（TOT）や実践講座等、お互いの強みを補完し合える可能性がある。

## 5) 広報活動の拡大

「中小企業診断・指導コース」の参加者の7～8割が、知人・元受講生からの紹介であることが分かった。モンゴル日本センタービジネスコースを必要とする人々に情報がいきわたっていない可能性が懸念されるため、新聞以外の媒体の活用も視野に入れ、広報戦略を検討する必要がある。

## 6) 人材と収入の確保

人材については、ローカルスタッフ及び講師の双方に関し安定的な確保が必要である。モンゴル日本センターのビジネスコースをこれまでどおり実施していくためには、人材発掘を視野に入れたTOTコースの新設や、講師育成のための本邦研修の実施など、人材育成の長期戦略を早期に検討していく必要がある。

収入に関しては、コースの多様化によるコース数の増加と授業料の値上げ、ローカル人材の活用、教科書・副教材の販売など他の方法が考えられる。

## (3) 日本語コース

### 1) 現地講師の発掘・育成

現在の現地講師数は充分とはいえず、講師の留学等を理由にした退職などもあり得ることから、今後のさまざまな外的要因に対処するためには、コースの教授・運営に携われる現地講師の層を厚くしていく必要がある。

## 2) 新規コースのデザイン・開発を行う人材の育成

引き続き質の高い教育を提供できる教師を育成するだけでなく、さらにコース開発やコースデザイン作成に寄与できる能力をもつ講師を育成し、コース開発やコースデザイン、人材養成を派遣専門家に代わってできるインストラクターとなり得る講師を確保していく必要がある。

## (4) 相互理解促進事業

これまで、モンゴルの人々に向けて日本の情報を発信することに力を入れてきた。しかしながら両国の相互理解を進めるためには、双方向の情報発信が必要であり、モンゴル在留邦人を対象にした事業等の実施や、モンゴル在留邦人とモンゴル人との交流の場を設けるなどの活動を今後検討すべきと考える

## 3 - 7 教訓（当該プロジェクトから導き出された他の類似プロジェクトの発掘・形成、実施、運営管理に参考となる事柄）

モンゴル日本センタービジネスコースは、モンゴルにおけるビジネス環境や企業規模等に適したコースを提供し高い評価を得たが、これは、コース内容及びレベルが現地ニーズに合致したことがその要因である。他方、ビジネスコース開始後のモニタリング及びその結果のフィードバックが充分に行われていない点があったことから、コース設計に際しては、コース実施後のモニタリングも含めた計画を立案することがその後の効果的なコース運営において重要であると考えられる。

こういった点は、他の類似プロジェクト、特に他の国で実施中の日本センター案件において、教訓となる。

# 第1章 終了時評価の概要

## 1-1 調査背景及び目的

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、1990年から1993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1992年以降にIMFの構造調整融資を受け入れ、小さな政府をめざして、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。

わが国は、モンゴル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、モンゴルの経済体制の市場経済化への移行のなかで、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の育成が急務となっている。

一方、わが国では、市場経済化を支える実務人材を育成するとともに、「日本の顔のみえる協力」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、上記背景をもつモンゴル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派遣された。

この結果、モンゴルの市場経済化の促進に資する人材の育成及び日本とモンゴル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プロジェクト（「モンゴル日本センター」）が2002年1月22日よりプロジェクト方式技術協力（現「技術協力プロジェクト」）として開始された。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。

2004年1月には、中間評価調査団が派遣され、プロジェクト実施2年経過時における活動実績及びプロジェクト成果を調査し、今後の計画について提言を行っている。

今回、2007年1月21日にてモンゴル日本センターの5年間の協力期間を終了することから、これまでのプロジェクト活動実績及び成果を確認し、評価内容及び成果をモンゴル側と合意を得るとともに、今後のプロジェクトを継続する必要性について提言を行うことを目的とした調査団を派遣することとなった。

## 1-2 調査団構成

担当分野	氏名	所属
総括/団長	立原 佳和	独立行政法人国際協力機構社会開発部日本センターチーム長
ビジネスコース評価	三宅 展子	コンサルタント（CDCインターナショナル）
ITコース評価	井出 博之	独立行政法人国際協力機構国際協力専門員
日本語教育	坪山 由美子	独立行政法人国際交流基金日本語国際センター
日本語コース評価	免田 征子	独立行政法人国際交流基金日本語事業部派遣・助成課
企画評価	矢向 禎人	独立行政法人国際協力機構社会開発部日本センターチーム

## 第2章 プロジェクトの実績に関する調査結果

### 2 - 1 日本側投入実績

2006年3月までの投入実績は以下のとおり。

#### (1) 専門家派遣

長期専門家は合計6名（172M/M）、短期専門家は計32名（19M/M）がそれぞれ派遣された。長期専門家は所長、業務調整（IT業務調整を含む）に加え、ビジネス、日本語各コースに派遣され、短期専門家はビジネスコースへ派遣された。

表 - 1 日本人専門家派遣実績（2002年1月～2006年3月末）

長期専門家	計6名、172.66M/M	
	所長	1名、49.1M/M
	業務調整	2名、51.13M/M
	IT業務調整員	1名、12.93M/M
	日本語教育専門家	1名、47.5M/M
	ビジネスコース運営指導専門家	1名、12M/M
短期専門家	延べ32名、19.47M/M	
	ビジネスコース	30名、18.87M/M
	法整備支援	2名、0.6M/M

#### (2) 研修員受け入れ

実施機関であるモンゴル国立総合大学の教員やモンゴル日本センターナショナルスタッフを「カウンターパート研修」にて毎年受け入れている。また、ビジネスコース（中小企業診断・指導コース）の受講者のなかから、成績が優秀でかつ今後のモンゴル経済において中核となり得る人材を毎年4名程度日本に招き、日本の経営等の技術が実際にどのように企業経営の現場で活用されているのかといった現場視察、日本の経営者との意見交換等を行っている。

表 - 2 研修員受け入れ実績

	2002年度	2003年度	2004年度	2005年度
スタッフ研修	5	2	2	2
ビジネスコース研修	-	3	4	4
合計	5	5	6	6

#### (3) 機材供与（携行機材費も含む）

コンピュータ、カラーコピー機、プリンター、ファクス機、書籍などを購入しており、2005年度までに1億528万4,468円を負担している。

(4) 現地業務費

2005年度までに69万7,980.35ドルを負担している。

(5) 施設の供与

2002年3月に無償資金協力によるモンゴル日本センター施設が完工し、モンゴル側に引き渡された。

2 - 2 モンゴル側投入実績

(1) カウンターパートの配置

モンゴル国立総合大学からは協議議事録(R/D)に基づき、カウンターパートとして副所長が配置されており、モンゴル国立総合大学との連絡・調整を主に担当している。

(2) 運営コストの負担

モンゴル日本センターの光熱水料の全額を負担しているほか、清掃スタッフの保険料も負担している。さらに、モンゴル日本センターの施設等の故障が発生した際、モンゴル国立総合大学が備上している技術スタッフの無償提供を得ている(修理に必要な資材費などの実費はJICA負担)。なお、光熱水料の金額については、モンゴル国立総合大学の他施設と合算になっておりモンゴル日本センター分としての算出はできない。

## 第3章 各コースの実績

### 3 - 1 ビジネスコース

#### (1) ニーズ調査の実施

これまでにビジネスコースに関するニーズ調査は、ビジネスコースのベースデザインを策定するために実施された2002年の運営指導調査団と、観光コースの新設を検討するために実施された2005年の運営指導調査団の2回実施されている。

#### 1) 2002年5月運営指導調査団

2002年5月に運営指導調査団（小林好佐氏）によって実施されたニーズ調査は、同年10月から開講されるビジネスコースの講座構成及び指導内容を決定するため、モンゴルの中小企業経営の現状と課題、他の類似機関のビジネスコースの現状を調査し、モンゴル日本センターのビジネスコースの中身について提案することを目的としている。

この調査報告書では、経営者及び従業員への聞き取り調査及び工場・店舗等の作業現場視察等を行い、その結果、モンゴル中小企業の経営者は十分な経営知識がないまま「成り行き」で経営しており、従業員に対する教育、指導もできていないと分析。またモンゴルで実施されているビジネスコースについても調査を行い、それらが理論偏重で、企業のニーズ（知識だけを詰め込んだ大学卒は不要、もっと実務能力・技能を身につけた人材が求められている）に沿うものではないと結論し、下記の表-3のコースデザインを提案している。

上記のニーズ調査実施以降は、ビジネスコース全体に関するニーズ調査は実施されていない。講義の内容については、講義終了後に実施されるアンケート調査結果や専門家から提起された改善点等を検討し、適宜改善努力はなされているが、大幅なコースデザインの見直し作業等は行われていない。

表 - 3 2002年5月運営指導調査団によるコースデザイン案

講座	講義内容	到達目標
日本的経営及び経営戦略と5S <sup>1</sup> 改善活動	市場経済下における日本的経営と経営戦略及び5S改善活動について解説	市場経済下における企業経営成功のための経営戦略並びに5S改善活動の技法の理解
財務管理	財務分析、損益分岐点売上高の産出、利益計画の作成についての解説、指導	財務分析、損益分岐点売上高の産出、利益計画の作成についての理解
生産管理	Industrial Engineering（IE）の基礎、作業改善等について解説し、実践的な技法の習得についての指導	IEの基礎、作業改善等の理解と技法の習得

<sup>1</sup> 5Sとは、「整理」「整頓」「掃除」「清潔」「躰」である。

品質管理	品質管理の基礎的手法、TQC <sup>2</sup> 、TQM <sup>3</sup> 、QCサークル <sup>4</sup> 、ISO9000 <sup>5</sup> 、ISO14000 <sup>6</sup> シリーズについての解説	日本的品質管理、ISO9000、ISO14000シリーズについての理解
原価管理	原価管理とコスト低減、トヨタ生産方式Just in Time <sup>7</sup> についての解説	原価管理とコスト低減、JITについての知識と方策についての理解
労務管理	生産性向上、モラルの向上を図る労務管理について解説	生産性向上、モラルの向上を図る日本式労務管理の理解
マーケティング	マーケティングの概論、ランチェスターの法則についてその理論と展開事例を解説	マーケティングの基礎知識、ランチェスターの法則とその展開についての理解

以上いずれも事例を示しながら直ちに実践に役立つよう解説する。

(引用) 2005年5月実施「運営指導調査団報告書」より

## 2) 2005年10月運営指導調査団

第2回は、2005年10月に「観光コース」の設置に関し、運営指導調査団が派遣され、モンゴルにおける観光業の現状と課題を調査した。ホテル、ランドオペレーター、ツーリストキャンプ、教育機関に聞き取り調査を行った結果、モンゴル観光業関係者のほとんどが、自国のサービス水準の低さを認識していると分析。1990年代以降、大学の観光学科が人気となり、次々と設立されているが、理論偏重の指導方法で、実践ではほとんど役に立っていないこと。これは大学教官が大学卒業後に、実務経験もないまま教職についていることが主な原因であると考えられると結論づけている。

このような状況のなかで、モンゴル観光業関係者からは、国際的にも評価が高い日本のサービス・接客方法を指導してほしいと期待する声が多いことも確認された。この調査を基に、2006年4月に観光コースが実施された。

## (2) ニーズ調査に基づいたコース設計の実施

ビジネスコースは、「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及び地方セミナーによって構成されている。

### 1) 中小企業診断・指導コース

前述のとおり、2002年5月の運営指導調査団では、モンゴル日本センターのビジネスコースのあり方として、企業経営者の意識改革と実践的な管理手法の習得、経営者が自社の経営分析を行い問題点の抽出と改善を行い得る技能の習得、に重点を置くべきとした。そのうえで、表-4の「中小企業診断・指導コース」のカリキュラムを提案している。

このコースは、4年以上の経営実務業務をもつ経営者及び管理職者に対し、「売れるか、作れる

<sup>2</sup> Total Quality Control

<sup>3</sup> Total Quality Management

<sup>4</sup> TQC を具体的に実施する数名からなる小集団

<sup>5</sup> 経営一般のマネジメント規格

<sup>6</sup> 環境に与える負荷を継続的に提言・防止していくための仕組みを、企業の中に構築するためのマネジメントシステム。

<sup>7</sup> 顧客にとって「必要なものを、必要なだけ、必要なときにつくる」生産方式を JIT 生産方式と呼び、製造期間短縮・在庫削減の有効な手段。トヨタ生産方式とほぼ同意語として認識されやすいが、「トヨタ生産方式の一部である」という理解が正しい。

か、儲かるか」の経営3原則を取り入れた教科を設定するなど、実践を重視したコースデザインとした点が特徴である。

コースを開始した1年目～2年目は、製造業の経営者及び管理職者を対象とし、1コマ80分、1日4コマ、1講座16コマ、10月から翌年3月までの半年間にわたって実施された。

表 - 4 「中小企業診断・指導コース」

	講座名	講義内容	到達目標
1	日本の経営及び経営戦略と5S改善活動	市場経済下における日本的経営と経営戦略及び5S改善活動について解説	市場経済下における企業経営成功のための経営戦略並びに5S改善活動の技法の理解
2	生産管理	IE ( Industrial Engineering ) の基礎、作業改善等について解説し、実践的な技法の習得についての指導	IEの基礎、作業改善等の理解と技法の習得
3	品質管理	品質管理の基礎的手法、TQC、TQM、QCサークル、ISO9000、ISO14000シリーズについての解説	日本的品質管理、ISO9000、ISO14000シリーズについての理解
	原価管理	原価管理とコスト低減、トヨタ生産方式JIT ( Just in Time ) についての解説	原価管理とコスト低減JITについての知識と方策についての理解
4	財務管理	財務分析、損益分岐点売上高の算出、利益計画の作成についての解説、指導	財務分析、損益分岐点売上高の算出、利益計画の作成についての理解
5	労務管理	生産性向上、モラルの向上を図る労務管理について解説	生産性向上、モラルの向上を図る日本式労務管理の理解
6	マーケティング	マーケティングの概論、ランチェスターの法則について、その理論と展開事例を解説	マーケティングの基礎知識、ランチェスターの法則とその展開についての理解

しかし近年モンゴルでは、産業構造におけるサービス業の占める割合が年々増加しており、サービス業者を対象としたビジネスコースのニーズが高まってきた。このため中小企業診断・指導コースは、3期生から製造業者のみならず、サービス業者にも対象を拡大した。

これを受けて講義内容を一部変更し、両業種の共通講座と業種ごとの専門講座を設けた。以下の表-5に示したとおり、「日本の経営及び経営戦略と5S改善活動」「財務管理」「マーケティング」に関しては製造業、サービス業の合同クラスでの講義とし、「労務管理」はおのおのの業種ごとの講義とした。また専門講義として、製造業クラスは「生産管理」「品質管理・原価管理」を受講し、サービス業クラスは「店舗管理」を受講することとなった。

表 - 5 業種別にみた講座構成

	講座名	製造業クラス	サービス業クラス
1	日本的経営及び経営戦略と5S改善活動		
2	生産管理		
3	品質管理・原価管理		
4	財務管理		
5	労務管理		
6	マーケティング		
7	店舗管理		

2) 起業家支援セミナー及び若手オーナーのためのビジネス実践セミナー

中小企業診断・指導コースの受講に際しては、4年程度の経営実務経験を必要とするが、「起業家支援セミナー」及び「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」は、若手起業家及び起業家の卵を対象とし、経営の基礎的知識を習得・向上させることを目標としている。

「起業家支援セミナー」は2004年度から開講されている。講義内容は、特に起業に際し阻害要因になりがちな事項を取り上げ、それらを克服して起業を成功させるための基本的ノウハウを習得することを目的としている（詳細は、表-6のとおり）。

「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」は2005年から実施されている。このセミナーの対象者は、3年以上企業を運営した経験をもつ若手ビジネスマンである。モンゴルにおいては、多くの起業家が、ある程度売上を伸ばしたところで伸び悩んでいる場合が多い。セミナーでは、若手オーナーが直面している問題を克服する方法や予防方法について解説している。

両セミナーは、モンゴルのコンサルタント会社に実施を委託しており、講義はすべてモンゴル人によって行われている（詳細は、表-7のとおり）。

表 - 6 「起業家支援セミナー」の講義内容

講座名	講義内容	講師
創業の基本 (講義及び演習)	創業の心構え、定款、起業化への阻害要件を克服する方法等	D. アルタンツェツェグ (博士号)
起業のための諸手続き (講義及び演習)	事業運営方法、企業に関する法律、許認可、開業準備手続き、会社登録手続き等	D. アルタンツェツェグ (博士号)
事業計画の立て方 (講義及び演習)	計画立案手法、事業計画の更生、プロジェクト構成、項目計算例、計算方法等	R. ルハグバスレン (MBA)
モンゴルの銀行財務制度 (講義及び演習)	モンゴル銀行の任務、融資銀行、株式市場、ブローカー会社、ノンバンキング金融会社等	D. ムンフドラム (教授)
資金調達 (講義及び演習)	資金需要、供給、銀行負債等	S. エルデネ (MBA)

モンゴルの税制・税法 (講義及び演習)	モンゴルの税制・税務、モンゴルの税金 構成、課税、税金割合、税金控除等	D. ムンフドラム (教授)
財務管理 (講義及び演習)	財務管理任務、財務手法、金融市場、バ ランスシート及び貸借対照表の作成等	S. エルデネ (MBA)
生産管理品質管理 (講義及び演習)	企業の3つの任務、生産効率、原材料の調 達計画、品質改善等	S. エルデネ (MBA)
原価管理 (講義及び演習)	原価、原価別生産、無生産原価、サービ ス業やNGOに係る原価管理等	S. エルデネ (MBA)
人材管理 (講義及び演習)	企業のMission、Vision、Goalについて 従業員雇用、解雇法律等	R. ルハグバスレン (MBA)
マーケティング (講義及び演習)	マーケティング、マーケティング・リサ ーチ、競合先に係るリサーチ、売上計画 等	G. ガンバト(MBA) S. トゥブシンザヤー (MBA)

表 - 7 「若手オーナーのための実践講座」の講義内容

	講座名	講師名
財務・税の基本	事業資金の調達方法	エルデネビレグ、アラタンホヤグ
	借り入れ方法	バガージャブ、バトサイハン
	税、税制の基本	バガージャブ、バトサイハン
	租税確定ノウハウ	バガージャブ、バトサイハン
	演習	バガージャブ、バトサイハン
	モンゴルの融資制度	バガージャブ、バトサイハン
経営の基本	財務管理	エルデネビレグ、バトサイハン
	原価管理	エルデネビレグ、アラタンホヤグ
	マーケティング	バヤルダライ、エルデネビレグ
	生産管理	バガージャブ、アラタンホヤグ
	人材管理	アラタンホヤグ、バヤルダライ
	品質管理	アルタンホヤグ、エルデネビレグ
	組織の仕組み、経営・情報技術	バヤルダライ、バトサイハン
ビジネスプラン	ビジネスプラン	バガージャブ、エルデネビレグ
	マイクロクレジットの説明	バヤルダライ、エルデネビレグ

### (3) コース計画の策定

ビジネスコースの主要な3コースは、表-8にみるように定期的に計画・実施されている。特に中  
小企業診断・指導コースは、講師と1年前からスケジュール調整する必要があり、また他の定期  
コース(以下に提示)も事前に現地コンサルタントの選考作業があるため、各年次のコース計画  
は早めに準備されている。

表 - 8 主要コースの開講時期

	10	11	12	1	2	3	4	5	6	7	8	9	
中小企業診断・指導コース	←————→												1コマ80分、 1日4コマ、 1講座16コマ
起業家支援セミナー				↔			↔						1日3時間、 合計54時間
若手オーナーのための ビジネス実践セミナー												↔	1日3時間、 合計39時間

一方で、専門家の得意分野を活用して実施されている短期セミナーなどは、不定期開催となっており、元受講生の一部からは、社員を研修に送りたいが、事前に日程が分からず、調整が難しい場合もあることから、年間スケジュールを知らせてほしいという声もあった。

#### (4) コース募集広報と選考

研修及びセミナーの開講のお知らせは、原則的にモンゴル日本センターにおける掲示、新聞広告によってのみ行っている。ただし中小企業診断・指導コースの第1回目は、モンゴル日本センターにおける掲示、新聞広告のほか、MONEF (Mongolian Employers' Federation) を通じての広報活動を行った。

開講に関する広報活動が控えめであるにもかかわらず、ビジネスコースへは、毎回定員を超える応募がある。この主な要因は、ビジネスコースに参加した人々がコースの有効性を評価し、周囲の人々へ参加を勧めた結果である。モンゴル日本センターによると、実際に受講生の8割近くが、元受講生からの勧めで参加しているとのことであり、アンケート調査結果でも7割以上の人々が、「知人からの紹介 / 元受講生からの紹介」によって参加したと回答している。

また、「新聞広告で開講を知った」と答えた元受講生の何名かについても、事前にコースに関する情報があり、募集時期を確認するために気をつけて新聞を読んでいた。しかし、新聞広告の場所は目立つところではなく、見落すことも多いという。このことから、受講が必要な人々に、モンゴル日本センターの活動やビジネスコースの存在が十分に認知されていない可能性があるため、今後は広報活動についても留意していく必要がある(元受講生等に対するメーリングリストでの連絡、ウェブサイトの活用なども含む)。

#### (5) コース実施実績

コース実績は、以下の表-9にみるとおりであり、現在まで「中小企業診断・指導コース」(4回開催163名が修了)、「起業家支援セミナー」(5回開催117名が修了)、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」(1回開催28名が修了)のほか、各種短期セミナー11回、地方セミナー8回を開催している。

日本人専門家は、主に中小企業診断・指導コースの講義を担当し、講義の空き時間を利用して、短期セミナー・地方セミナーを開催したほか、企業を訪問して企業診断・業務改善指導を行うなど、効率的かつ効果的に活動した。

「起業家支援セミナー」及び「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」は、モンゴルのローカルコンサルタントによって実施された。ローカルコンサルタントの備上に際しては、プロ

ジェクトプロポーザルによる競争入札を行い、実施に際してはモンゴル日本センタースタッフによる業務監理が行われた。

表 - 9 コース実績

年度	セミナー名	回数	修了者数
2002	中小企業診断・指導コース	1	30
	2002年度 小計		30
2003	中小企業診断・指導コース	1	26
	短期セミナー	5	161
	地方セミナー	2	100程度
	2003年度 小計		287
2004	中小企業診断・指導コース	1	50
	起業家支援セミナー	2	60
	短期セミナー	2	105
	地方セミナー	4	195
	2004年度 小計		410
2005	中小企業診断・指導コース	1	57
	起業家支援セミナー	2	44
	若手オーナーのためのビジネス実践セミナー	1	28
	短期セミナー	4	247
	地方セミナー	2	79
	2005年度 小計		455
2006	日本語観光ガイド養成実践講座	1	27
	起業家支援セミナー	1	13
	( 年度途中 )		
	2006年度 小計		40
	合 計		1,222

2002年1月から2006年5月末日までの実績

## (6) コースの評価・モニタリング

### 1) コース修了後のアンケート

コース終了後、受講者向けにアンケート調査を実施し、主に 講義内容、 時間割、 配布資料の質・量、 モンゴル市場への適応性、 講師・通訳の質、 などの点からの評価を確認している。アンケート結果はコース担当者によって集計され、必要に応じて講師にフィードバックされることとなっている。しかしアンケートの回答のなかに毎年同様の改善点が提起されていることから、モンゴル日本センターがアンケート調査の結果を充分活用できていないのではないかと懸念され、そのフィードバックの仕組みを整備する必要がある。

## 2) 終了時評価調査団アンケート

今回の評価に際し、元受講生に学習内容の活用度合いについてアンケート調査を実施したところ、19件の回答 [ 2期生4件、3期生5件 (うち製造業2件、サービス業3件) 4期生10件 (うち製造業4件、サービス業6件) ] を得た。アンケートの調査結果は、以下のとおり。

表 - 10 アンケート調査結果集計 (概要)

	講座名	2期生	3期生		4期生	
			製造業	サービス業	製造業	サービス業
1	日本的経営及び経営戦略と5S改善活動	4.3	4.0	3.7	3.8	3.0
2	生産管理	2.7	4.5		2.5	
3	品質管理・原価管理	3.3	5.0		2.5	
4	財務管理	4.7	5.0	1.6	2.8	1.0
5	労務管理	4.0	5.0	3.0	3.3	3.2
6	マーケティング	3.7	5.0	2.7	3.5	4.0
7	店舗管理			2.3		3.3

おのおのの活用度は、5段階 (最高5 - 最低1) で評価している。

### a) 教科ごとの活用度の特徴

アンケートの結果、教科ごとの活用度では、2期生から4期生までの全体を通じて、「マーケティング」「労務管理」「日本的経営 (5S改善)」で学習した内容はよく活用されている。活用方法についての回答をまとめると以下のとおりとなる。

#### ア) 従業員が働きやすく、働きがいのある職場環境の創出

- 組織体制の見直し：会社のVision、Mission、Goalの社員への提示。社員の職務分掌と目標を明確化し、おのおのの目標達成を支援する (MBOの考え方)。適切な人員配置。PDCA (Plan-Do-Check-Act) の導入。
- コミュニケーションの強化：経営者と従業員の意見交換を行う機会 / 会合を設定。朝礼の実施。意見の汲み上げと改善 / 対策の実行。
- 給与体系の見直し：勤続年数等による給与体系。実績評価の導入→能力給、ボーナス / 特別報酬の支払い。出来高払い制。
- 人材育成：従業員の意識改革。自発的行動の促進。チームワークの強化。サービス・ホスピタリティ研修。5S改善活動の実施。

#### イ) 品質管理とコスト管理の向上

- 品質チェックカードの導入
- QCサークルの導入
- 製品原価の節約

#### ウ) 戦略的マーケティング

- マーケティングの対象グループの絞り込み。ムダなく効果的なマーケティング
- 効果に対する分析

#### エ) 店舗の有効活用

- 店舗面積の有効活用
- 客の導線と売り場の見せ方を考慮
- 店舗の透明性を高める

その他、2期生及び3期生（製造業）では、「財務管理」「原価管理・品質管理」がよく活用されているが、3期生（サービス業）及び4期生では、あまり活用されていない。3期生（製造業）では、「生産管理」がよく活用されているが、他の期ではあまり活用されていない。「店舗管理」については、人によって活用度に格差がみられる。

#### b) 期ごとの活用度の特徴

期ごとの活用度の傾向としては、2期生は受講後2年以上経ていることから、学習内容を一般的に消化して業務に活用している様子がうかがえた。3期生では、製造業クラス参加者の方が、サービス業クラス参加者より、学習内容の活用が多い。4期生は、2006年4月に修了したこともあり、業務に取り入れやすい「マーケティング」「労務管理」「日本的経営」の活用度が高くなっている一方で、「財務管理」の活用度が低い。そのためか「会計の基礎と原価管理セミナー」に参加した人が多く、この講義に対する評価も高くなっている。

活用度のアンケート調査は回答が少なかったため、必ずしも全体を代表しているとはいえないが、今回の聞き取り調査及び企業訪問においても、「マーケティング」「労務管理」「日本的経営（5S改善）」の活用度が高く、「生産管理」「原価管理・品質管理」については、活用されるまでに時間を要する傾向がみられる。「財務管理」は、経営者のなかで得意・不得意が分かれているが、経営の基本であるため、より分かりやすく、かつ実践に役立つ内容である必要がある。

#### (7) コース実施による具体的成果事例

上記アンケート結果及び後述する5項目調査（インパクト）に表されているように、ビジネスコースの内容について修了生より評価を受けており、コース修了後、学んだ知識や技術を生かした結果、企業の生産性や収益が向上したという事例がいくつも挙がっている。なかでも下記にある「カイゼン協会」の設立は、ビジネスコースで提供した内容が現地ニーズに合致しているとともに、その成果が周囲に普及すべきものであることを示すものであり、本コースの大きな成果であるといえる（個別企業の成果事例はP21～P23を参照）。

##### 1) 「カイゼン協会」の設立

ビジネスコースの中の「中小企業診断・指導コース」の第2期修了生が、ビジネスコースで学んだ内容を自社の経営に生かし、修了生同士で支えあうこと、ビジネスコースに参加できない中小企業の経営者に対し、日本的経営の良さを伝え、一緒に協力し合いながらモンゴルの

経済を発展させる、ことを目的として自ら「カイゼン協会」というNGOを設立している。同協会には現在、「中小企業診断・指導コース」の修了生42名が在籍しており、会員は 財務管理、サービス・店舗管理、 労務管理、 生産・品質管理、 マーケティングの5つの「カイゼングループ」に分かれ、コースで学んだ内容を生かして自らが経営・所属する企業の「カイゼン活動」を行っている。さらに、ダルハン市における地方セミナーを実施しており、コースで身に付けた内容の普及活動も行っている。

### 3 - 2 日本語コース

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、2005年度までに18コースの日本語講座を実施しており、延べ6,901名の参加者を得た。主なコースの実施実績は下記のとおり（表-11参照）。

表 - 11 主な日本語コース実施実績

コース名	2002 年度		2003 年度		2004 年度		2005 年度	
	回数	受講者数	回数	受講者数	回数	受講者数	回数	受講者数
日本語教育実習コース	50	19	45	20	42	20	47	18
初級総復習コース	47	38	45	40	41	40	47	40
映画で学ぶ日本語(中級・上級)	61	96	92	72	218	221	198	153
ビジネス日本語(中級・上級会話/上級文書)	22	32	89	138	116	148	145	208
その他(ラジオ日本語講座、月例日本語力テスト他)		81		1,192		2,283		2,053
計	180	266	271	1,462	417	2,712	437	2,472

### 3 - 3 相互理解促進事業

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、日本とモンゴルとの相互理解の促進に資するイベントを153回にわたって開催し、延べ1万2,031名の参加を得た。主な活動実績は下記のとおり（表-12～13参照）。

表 - 12 市民講座開催実績

年月日	講座名	参加者数(名)
2003年9月6日	「モンゴルの野生生物と持続可能な発展の世界」	89
2003年11月29日	「モンゴルIT産業の発展の可能性」	75
2003年12月23日	「モンゴルと日本の地質的な歴史」	59
2004年2月21日	「モンゴルの銀行事情について」	111
2004年3月27日	「モンゴルの牧畜業の現状」	81
2004年6月27日	「モンゴル鉄道の歴史と未来」	45
2004年9月12日	「モンゴルの有用植物をめぐる現状」	75

2004年10月21日	「モンゴル経営とモンゴルビジネスの将来」	63
2005年2月6日	「モンゴルのバイオテクノロジーの発展性について」	90
2005年4月9日	「日本の電気事業の歴史」	64
2005年6月17日	「日本からのソフト開発受託の可能性」	32
2005年6月21日	「モンゴルの若者に贈る『学問のススメ』」	48
2005年6月21日	「モンゴルにおける家畜感染症」	16
2005年9月17日	「しのびよる足元からの環境汚染」	61
2005年11月25日	「モンゴルの高等教育について～なぜ数学を学ぶのか～」	43

表 - 13 日本センターフォーラム開催実績

年月日	講座名	参加者数(名)
2003年6月22日	「グローバルゼッションとモンゴルの国づくり」	158
2003年6月21日	「市場経済化の中の牧畜～流通のための組織化について考える」	37
2003年12月11日	「ウランバートル市への人口流入・集中の問題」	73
2005年3月18日	「モンゴルの地方開発～地方経済の活性化の観点から」	111
2006年3月17日	「モンゴルの地方開発～地方教育の現状と課題」	96

### 3 - 4 図書室

約4,000冊の一般図書や留学関係書籍、約1,000個のDVDやビデオなどの視聴覚教材を備えており、58席ある閲覧室は常に満席となり、順番待ちをしている人も多い。図書室利用に際しては会員になる必要があり、現在約7,000名が会員となっている。利用者の多くは日本語を勉強するため使用しているが、モンゴル日本センターのような環境の整った図書室がほかには存在しないことから、国立大学以外の大学などからも自分の勉強のために使用している人も増えてきており、図書室の手狭さを訴える声が利用者から多く聞かれている。

### 3 - 5 受講料収入

ビジネスコース、日本語コースなど、ほとんどの講義やセミナーにおいて受講料を徴収している。徴収した受講料はこれまでその大半を貯蓄しており、2006年6月の時点で約1,100万円となっている。貯蓄をしている理由は、日本センターの将来的な自立発展も視野に入れ、受講料を自立的な運営に必要な資金と位置づけているからである。なお、各種講義中のコーヒープレイク用のコーヒ代等としてわずかの金額を受講料収入より支出している。

## 第4章 5項目評価

### 4 - 1 妥当性

調査団は、プロジェクト目標のひとつである『モンゴルの市場経済化に資する人材育成に対し中心的な役割を担う』に対し、ターゲットグループ選定及び両国の政策との妥当性の観点から評価を行った。結果として、本プロジェクトが、モンゴルの経済及び政府開発戦略に照らし合わせ、妥当なものであったと評価した。

本プロジェクトのもうひとつのプロジェクト目標である「さまざまな事業を通じ、両国民の相互理解を促進する」は、「総合的パートナーシップ」促進活動のひとつとして位置づけられ妥当性があると評価できる。

#### (1) ターゲットグループ選定の妥当性

モンゴルは、2000年～2001年の雪害で経済成長率が停滞したが、2002年以降は順調に経済成長を続けており、その状況を背景に、民間セクターの動きも年々活発化してきている。

モンゴル統計局がまとめた統計資料（2004年）によると、モンゴルのGDPのほとんどを一部の鉱山及び100名以上の従業員を抱える企業がつくり出している一方で、モンゴル全企業数の96%が49名以下の小規模企業であり、そのほとんどが10名以下の企業である。

これら中小企業は、GDPに対する貢献度は少ないながら、今後のモンゴル経済を下支えする勢力であり、この勢力の成長は直接的に経済成長及びマクロ経済の安定に貢献するものである。

しかし中小企業の経営者は、これまで十分な経営ノウハウを得る機会をもっておらず、自社の発展のための実践的な経営知識の向上を渴望していた。本プロジェクトのビジネスコースは、これらの層をターゲットグループとし、まさに彼等が求めていた実践的な内容で人材育成を行っており、妥当性が非常に高いと評価できる。

#### (2) モンゴルの政策との妥当性

モンゴル政府の中期的な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 Strategy 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最重要課題として取り扱われている。

本プロジェクトは、モンゴルの市場経済化に資する人材の育成に重要な役割を担うことをプロジェクト目標のひとつとしており、モンゴル政府の最重要開発課題に則したものであると評価できる。

#### (3) わが国の援助政策との妥当性

わが国は、1991年以降10回にわたる「モンゴル支援国会合」を開催し、対モンゴル支援の国際的な枠組みづくりを行ってきた。1997年には経済協力総合調査団を派遣し、「市場経済移行のための知的支援・人材育成」を重点分野のひとつとして確認した。

わが国は、モンゴル政府が推進している開発計画・戦略を支援していくため、マクロ経済

安定のための制度整備及び官民の人材育成、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など経済活動の促進を援助重点分野として位置づけている。

このことから、本プロジェクトはわが国の対モンゴル援助政策に則したものであり、妥当性があるといえる。

両国政府は、1998年に「日本国とモンゴル国との間の友好と協力に関する共同声明」を発表し、右声明において目標として確認した「総合的パートナーシップ」の理念のもとに経済・文化・教育・人的交流等の二国間関係及び地域・国際社会における協力等において更に協力関係を深めていくことで一致した。また、日本語コースについては、実務に直結した専門的な分野に特化したコース（IT日本語コース、ビジネス日本語コース）や授業（履歴書の書き方の指導等）を展開している。特に、IT日本語コースは、IT分野の実務レベルで活躍する際に求められる日本語に特化した専門日本語コースであり、モンゴルの国家政策としてのIT産業の推進、日本のIT産業のオフショア対象という背景を受けて、ニーズに見合ったコースとなっている。

#### 4 - 2 有効性

ビジネスコースは、これまでさまざまな研修やセミナーを実施してきている。核となる「中小企業診断・指導コース（半年コース）」は、現在までに4回実施され163名が受講。「起業家セミナー」は5回実施され117名が受講、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」は1回実施され28名が受講している。2003年からは、「シニアITエンジニアコース」が開始され、現在までに24名の修了生がおり、そのうち14名が日本へのソフトウェア輸出産業に従事している。

アンケート調査、聞き取り調査、現場視察を通じ、受講者の研修コースに対する反応はおおむね良好であり、特に「中小企業診断・指導コース」の受講生のなかには、研修内容を自社の業務改善に役立て、売上や生産効率の向上に直接的な効果が現れている企業も多数見受けられる。

これら受講生からの良好な評価の主な背景には、コース内容が実践的で、受講者が直面している問題点や日常の業務改善に即効性があったこと、講師の指導方法が受講者の意識改革を促進するもので、国情の違いを越えて内容の理解を深めたこと、個別相談や講師の現場訪問により、より細かなアドバイスをを行ったこと、コースを通じて受講生間の連帯意識が芽生え、その後のビジネスにおいても良い人脈が築けたこと、が挙げられる。これらのことからビジネスコースは、個々の受講生の経営能力向上に有効性があったと評価できる。

一方マクロな視点でのビジネスコース実施の有効性の度合いについては、中小企業の実態が分かる適正な資料がなく、またモンゴルの中小企業というクラスター自体が非常に流動的であるため評価が難しいが、2004年統計局資料から以下のように推測ができる。

モンゴル実質企業総数は2万5,356社( 国営企業・官公庁・地方行政機関等を含む )となっている。このうちウランバートルには、全体の60.3%である1万5,286社がある。下の表-14にみるように、モンゴルでは、全体の96.1%が従業員49名以下の中小企業である。モンゴル日本センターのビジネスコースが主なターゲットグループとしているのは、これら10～49名の従業員を抱える企業の経営者及び管理職である。

表 - 14 従業員数別企業数

従業員数	企業数	全体に占める割合 (%)
1 - 9	20,693	81.6
10 - 19	1,913	7.6
20 - 49	1,751	6.9
50 +	999	3.9
合計	25,356	100.0

出所：Mongolian Statistical Yearbook 2004, National Statistical Office of Mongoliaより引用

実際、今回のアンケート調査によると、中小企業診断・指導コースの元受講生の80%以上が、従業員10～49名の企業に就業しており、これらの企業がウランバートルにあることから、仮に以下のように概算する。

- ウランバートルにある10～49名規模の企業数  $(1,913 + 1,751) \times 60.3\% = \text{約}2,209\text{社}$
- 中小企業診断・指導コースで10～49名規模の企業へ就業している人数  
 $163\text{名} \times 80\% = \text{約}130\text{名}$

仮に受講生は同一企業からは複数参加していないと想定すると、ビジネスコースへの参加率は  $130\text{人} = 130\text{社} / 2,209\text{社} = 5.9\%$  となり、ウランバートルにある従業員10～49名規模の企業の約6%が、ビジネスコースに参加したことになる。(実際には、同一企業から経営者のみならず複数の従業員が受講しているケースもあるため、6%は想定される最大値)。

ただしモンゴルでは、年間125万ドル以上の売上があった場合、法人税率が売上金125万ドル未満の企業の倍近く増加するため、一定以上売上が上がると、税金対策として日常的に分社が行われている。ついては、2,209社のなかにも実質的に同一人物によって経営されている企業も多いと思われる。一人の経営者が平均何社を保有しているかについて明確な資料はないが、仮に平均2社を保有しているとすれば全体の12%、平均3社を保有しているとすれば全体の18%がビジネスコースに参加したこととなる(これも上記の理由から、想定される最大値)。

中小企業診断・指導コースのターゲットグループ全体の6～18%が既にコースを受講し、講義内容を実際の業務に活用し始めているというのは、ひとつのプロジェクト(5年間)の成果として、まずまず満足できるものであったといえる。またビジネスコースでは、中小企業診断・指導コースのほかに短期・地方セミナー等も実施しており、集中的に人材育成をしていくだけでなく、広い知識・経験の普及も行っている点も評価できる。

日本語コースについても受講生からは評価は高い。この背景としては、独自で開発した教材が分かりやすいこと、他の日本語研修機関と違い、ビジネスコースやITコースなどとの連携があり、より実践的な内容となっていることなどが挙げられる。

この結果、受講希望者は多く、常にクラス定員が満たされた状態である。またラジオ講座がセンターのウェブ・サイトにストリーミングされてからは、アクセス数が増大しており、日本語コースの有効性を高めている。

#### 4 - 3 効率性

##### (1) 運営全般

ローカルスタッフの運営・管理能力は、OJT及び本邦での研修によって、徐々に強化されてきている。特に本邦での研修は、おのこのニーズに見合うように構成された内容となっている。

##### (2) ビジネスコース

ビジネスコースの運営体制については、(ビジネスコース運営・管理専門家)が2003年8月～2004年8月(12MM)派遣されたが、それ以外の期間は実質的にはモンゴル日本センター所長と、ビジネスコース主任を中心とするローカルスタッフ(延べ4名)によって行われてきた。(コース講師については、講義ごとに短期専門家等が派遣されている)少ない人員体制であるが、モンゴル日本センターは、投入コストの高い日本人専門家を活用すべきところ、現地コンサルタントを活用すべきところを見極め、限りある資源を効率的に活用している。

例えば「中小企業診断・指導コース」は日本人専門家を講師に迎えているが、短期専門家の滞在期間を有効利用し、講義以外にも、個別相談/企業訪問による企業診断・指導、地方講演、分野別セミナーの開催などを実施している。また可能な限り、現地コンサルタント等ローカル人材を登用し、コストの削減に努力している。現地コンサルタントを備上する場合は、プロポーザルの提出を求め、内容を吟味したうえで実施を委託し、実施に際しても、日本センターのモンゴル人担当者が講義に参加しモニタリングを行うほか、講義終了後は受講者にアンケートを記入させ、改善すべき点をコンサルタントに求め、講義の質の担保にも配慮している。

また受講希望者について経験・職位等の基準を設け、センター側でスクリーニングを掛けている。これによって受講生のレベルを高く保つことができ、講義の円滑な運営及び効率的な成果の発現につながったと評価できる。これらのことから、モンゴル日本センターは限られた予算のなかで効率的に事業を運営していると評価できる。

ただし、モンゴル日本センターをビジネスコースのサービス・プロバイダーのひとつとしてみると、「中小企業診断・指導コース(半年コース)」が年1回(毎月1週間ずつ6カ月間)、「起業家セミナー」は年2回(各2週間)、「若手オーナーのためのビジネス実践セミナー」は年1回実施(2週間)短期セミナー年平均3～4件は、開講回数が決して多いとはいえない。しかし以下に述べるように、モンゴル日本センターの運営予算・人員・教室数が限られたものであり、その制約のなかで開講回数及び受講生数を増やしていくことが難しかったことも確かである。

まず、モンゴル日本センターのビジネスコースの特徴は日本的経営・戦略を実践的に指導することによって、モンゴル経済の基盤を支える中小企業経営者の経営能力を高めていくことであるが、現状では日本的経営・戦略を指導できる講師をローカル人材のなかから確保できないため、日本人専門家の派遣が必要となっている。この点から、開講回数を増やして受講生数を伸ばすためには、比例して日本からのインプットを増加せざるを得ない。しかし予算的に、日本人専門家の派遣期間・数に制限があることから、開講回数の増加が難しい。また中小企業診断・指導コースの定員は30名(3期生以降は、各クラス定員25名)であるが、ビジネス環境の違う受講生を対象にしながら、講座の質(受講者の理解度)を担保するために

は、これ以上の定員増が困難である。

またモンゴルではナーダム<sup>8</sup>から8月末まではバカンス・シーズンのため、コースに人が集まらないという特徴があり、コースの開催が9月から5月の間に制限される。現在モンゴル日本センターのビジネスコース・セミナーは、この時期に集中的に実施され、「中小企業診断・指導コース」は、10月から3月の半年間、1カ月に1週間ずつ実施されている。開講回数を増加させる場合、この時期に増設することとなるが、日本センターの教室は日本語コースやITコースと共有しており、絶対的に教室数が不足する。

これらの条件にかんがみると、講座数の拡充を行うためには、同時に予算面・施設面の増加を考慮しつつ、他コースの事業計画との調整を行い、さらに日本側・モンゴル側に働き掛けが必要である。しかし現在は、これらの課題に対応していくための「コース・マネージャー」が不在であり、現状のビジネスコース担当の人員体制では、現状のコース運営を円滑かつ効率的に進めていくことが精一杯であったといえる。

### (3) 日本語コース

資源の活用の観点では、派遣専門家は、コース開発・企画・運営、また、教材開発、教授指導を行い、現地スタッフ教師への技術移転の主導的役割を効率的に実施しているといえる。また、留学情報提供、ITやビジネス分野のセンター専門家との協働、日本語コースでの映像利用など、モンゴル日本センターがもつ情報・人的リソースの有効活用をしており、同センターの優位性を十分生かしている。さらに、「ラジオ日本語講座」においては、マスメディア、出版、インターネット等の複数の現地ツールを利用して、日本語学習機会を与えている。結果、地理的、時間的制約のない学習を可能にし、これまでモンゴル日本センター来訪者のみに提供されていた学習機会を全モンゴルに広げている。

## 4 - 4 インパクト

### (1) ビジネスコース

ビジネスコースは、プロジェクト目標以外に多くのインパクトを発現させている。

第一点は、「日本的経営」を学び、会社経営に関する受講者の意識に大きな影響を与えたことである。特に、「人（従業員）は育成するもの」「人を大切にし、チームワークを強化せねば生産性の向上につながらない」などという経営哲学が、受講者に大きな影響を与えている。今回の調査対象となった「中小企業診断・指導コース」の受講者の多くが「コースに参加するまでは従業員を育てるという意識は全くもっていなかったが、コースを受講し従業員を大切にすることの重要性を理解できた」と答えた。また、内容を実践した元受講生の多くの企業で、生産性が向上し、売上の増加に成功している。彼らは、この意識改革がコースに参加できて最も良かった点であるとし、従業員や家族（自分の子どもたち）にも浸透させていきたいと述べた。

第二点目は、「中小企業診断・指導コース」の2期生を中心に「カイゼン協会」が組織されたことである。協会設立の目的は、講義で受けた内容を業務に活用するため、同期生同士で学び合う場を設けること、研修の機会がない地方の人たちに、学習内容を伝えていくこ

<sup>8</sup> モンゴル語でナーダムは「祭典」を意味する。もともとは宗教的な祭典であったが、現在は宗教的な意味は弱まり、3つの伝統的な競技「競馬、モンゴル相撲、弓射」を行うお祭りとなっている。毎年7月11日の革命記念日に開催される。

と、であった。実際カイゼン協会のメンバーが、おのおのの企業を訪問し、改善点を指摘し合う活動を行っているほか、カイゼン協会のメンバーが商工会議所の研修に講師として招かれ、「5S改善活動」について講演したこともある。またカイゼン協会の働きかけで、日本人専門家がダルハンなどの地方で短期セミナーを実施し、地方で活動する経営者の知識向上に貢献した。

2期生以外でもコースをきっかけに、人的ネットワークができ、ビジネスのうえでも役立っている人が多い。例えば建築業を営む受講者は、電気機材や建設機材の調達に際し、今までは電話帳などを使って業者にアクセスしていた。しかし、コース後はそれぞれの業種を営む同期生に連絡し、早く適切な調達ができるようになったという。カイゼン協会が内規を見直し、2006年7月からは、2期生以外でも希望があればカイゼン協会のメンバーとなることができるようになり、ますます元受講生同士の意見交換が進み、コースのインパクトが拡大していくものと期待できる。

第三点目として、モンゴル日本センターをモデルとして、他国が自国のセンターを文化センター型から技術協力を内含したセンター型へ形式を変えてきていることが挙げられる。これは、日本センターの事業が他国からも評価されていることにほかならず、他の類似センターではみられないインパクトである。

最後に、ITコースの修了生のなかには、既に日本向けのソフトウェア開発の仕事に従事している者も多く、モンゴルITC庁の政策の変更にも大きな影響を与えていることが挙げられる。

## 成功事例その1

### 【フンスコンプレックス社（ハム・ソーセージ加工業）】

従業員からの発案で開発した新商品（内臓ソーセージ）は、モンゴル国内で一躍人気商品となり、同社のトップ・セールスとなっている。モンゴル商工会議所から2005年の優秀商品賞と優秀包装賞に選ばれた。さらに、餃子や肉まんなど半加工製品 / 冷凍食品も新たに開発・販売を開始している。

オユントヤ副社長は、現場の責任者である工場技術者とともに2002年にモンゴル日本センタービジネスコースに参加した。「コース受講後、社員の自己能力の強化に力を入れるようになった。なかでも従業員の自発的な提案を促進するように心掛けている」と同副社長。また、「固定給から出来高による給与形態への転換とボーナスの支給」「次の工程はお客様」の考え方を徹底したところ、自分の属する工程が終わっても、次の工程を手伝うようになった。「これらによって、従業員が仕事におけるチームワークを大切にするようになり、生産性が向上した」。

オユントヤ副社長は、コースの第1期生であるが、2期生との交流も深く、学習内容の活用など今でも助け合っている。「この人的ネットワークは、ビジネスやマーケティングにも有益。また、コースに現場責任者とともに参加したことで、現場と経営サイドの相互理解にも役立ち、社内の取り組みの継続性が保てている。」



## 成功事例その2

### 【ウゲージ菓子・パン社（パン、菓子製造）】

モンゴルのパン、菓子製造業としては現在、業界トップの企業である。生産量は、1997年には、1日10tだったが、2003～2005年は18t、2006年には30tにまで大幅に増えた。

同社のエンフバヤル製造部門社長（当時、現在は取締役社長）とウルズィーデルゲル会計部長は2003年にビジネスコースを受講している。「ビジネスコースの最も役立った点は、社員の意識改革の必要性を認識することができたこと。ここで学んだことを生かし、報酬ではなく、おのおのが納得して自己の意識改革ができるようにさまざまな方法を取り入れている」という。

その一例が、自己能力を向上させるよう、生産工程ごとの目標と生産管理基準を決め、生産実績・工程ロス・クレーム件数・新製品開発について、工場の技術主任が日々、評価を行っていること。この評価結果は工程間の競争になっており、毎月最も業績の良かった部署と個人には賞金が出る。さらに、社員旅行で交流を深めたり、月に一度、エンフバヤル社長が全従業員と面談し職場の問題点や新製品のアイデアを聞くなど、社内のコミュニケーションがより円滑になるような取り組みも。

これらにより作業工程の改善、財務会計の改良も進み、その結果として、投資に回せる資金が捻出できるようになり、2005年には新しく製菓機械3台を購入。この機械の導入によってさらに、生産量が大幅に増加してきている。

（ウゲージ菓子・パン社は、2004年の新潟の中越地震被災者に対して、日本への感謝を込めて、全社員が見舞金を出し合って送っている。）



### 成功事例その3

#### 【Everyday社（Bridgeグループのスーパーマーケット）】

Bridgeグループ本体は、現在10社の子会社をもっている。Everydayは子会社のひとつで、5件のスーパーマーケットの経営を行っているほか、170～180店舗に輸入品の卸売りをしている。Bridgeは、日本に留学していた人々が集まってつくった会社であり、もともと日本的経営についてはある程度の理解はあったという。このような土壌があったため、ビジネスコースで学習した内容を業務に活用できる素地があったといえる。日本センターのビジネスコースには、Bridge Groupから各期3～4名が受講している。

EverydayのExecutive Directorであるアルタン・ツェツェグさんも、その受講者の一人。現在ある5件のスーパーマーケットは、小さな売店だったところを合併・発展させたものであるが「小林先生、吉村先生やカイゼン協会の仲間のアドバイスによって、店舗間のネットワークを生かし効率的に販売活動ができるようになった。Bridgeのもっているカフェでつくったケーキを、Everydayのスーパーマーケットで販売展開するようになったのも、その一例」と話す。在庫管理についても改善活動を実施。以前は倉庫から出した段階で販売したことにしてきたため、店舗で在庫となっても確認できなかった。‘Just in Time’の考え方を知り、業務に導入して不良在庫の減少に成功した。

また、授業を受けて自社の店舗の状況把握の必要性を感じ、早速調査を実施。顧客サービスに対する従業員の意識が低いということが分かり、3S(Smile、Speed、Sincerely)の概念を生かした職務別の就業規定を新たに設けた。また、店舗には「意見箱」を設置。顧客から深刻なクレームが来た場合は、マネージャー及び担当者（店員）に対し、減給処分も含め対応している。一方で、給与システムも改訂し、担当業務の内容・経験・周囲からの評判などを加味して月給の額を決定している。また業績のよかった人には、特別ボーナスを支給するようにもした。

「会社を発展させていくなかで、重要なのは人材である。会社はできるだけ人材の育成に力を注いでいく必要がある」とアルタン・ツェツェグさん。「モンゴル日本センターには、既に一度受講した人々のニーズに応えて、更に高いレベルの研修を提供してもらえることも期待している。」

## (2) 日本語コース

質の高いコースを継続的に実施した結果、直接の受益者以外からも日本語教育機関としての高い信頼を得るようになった。

具体例として、ウランバートル市内のある大学では、大学所属の日本語教師がモンゴル日本センターの非常勤講師として採用されること自体が当該大学講師の優秀さを表すと受け止められているほど、同センターの評価が高い。また、ある大学の講師は、所属大学の主任からモンゴル日本センターの教育実習コースを受講するように勧められている。また、企業からの評価に関しても、日本のソフトウェア開発企業が採用後、就業前の事前研修に「IT日本語コース」の受講を指定しているほか、就職の際の日本語能力認定に、モンゴル日本センター月例日本語力テストを受けることとしている。

## (3) 相互理解促進事業

これまで1万2,000人以上の人々が、モンゴル日本センターが開催する相互理解促進活動に参加している。今回の調査では、これらの活動を通じて日本への理解が深まったとの意見が多く聞かれた。モンゴル日本センターの相互理解促進事業では、各種の情報提供や「日本センター・フォーラム」などのセミナーを通じ、日本の伝統・文化に対する理解の促進や、現代日本のさまざまな情報をモンゴルの人々に向けて発信している。これらのことから、モンゴル日本センターがモンゴル - 日本両国間の相互理解促進の拠点となりつつあると評価できる。

## 4 - 5 自立発展性

モンゴル日本センターのようなプログラムでは、費用回収率の低さが課題となっている。主な要因となっているのは、日本人専門家の派遣経費が高いことであるが、それを除いたとしても、モンゴル日本センターの費用回収率は25～30%ほどである。これは、現状、モンゴル日本センターが上げている主たる収益（歳入）源は受講料であるが、社会貢献の観点から料金を比較的低額に抑えているためである。

今後モンゴル日本センターの自立発展性を向上させていくために、より効果的に収入を確保していくようコース運営上のさまざまな工夫を行っていく必要がある。

### (1) ビジネスコース

ビジネスコースの自立発展性を考える場合、大きく分けて、運営スタッフ、講師の現地化の度合い、運営資金の現状と将来的な展望、長期的なビジネスコースのニーズ、という3つの観点からみていく必要がある。

#### 1) 運営スタッフ及び講師の現地化

ビジネスコースは、日本人所長の下、実質的にモンゴル人スタッフによって運営されており、既に現地化されているともいえる。ただしスタッフの就業期間は、ビジネスコースだけではなくモンゴル日本センター全体において概して短い。

センター全ローカルスタッフ（副所長含まない）の平均就業期間は2年に過ぎない。ビジネスコース運営スタッフの就業期間は平均2年2カ月だが、実態としてはコース主任が3年9カ月間勤務した一方で、主任を除いた平均就業期間は1年8カ月と短い。そのコース主任も、日本

への留学を機に2006年6月中旬に退職している。

このような状況のもと、ビジネスコースにおいては、担当者の業務の質をどのように保っていくかが喫緊の課題である。現在のビジネスコース運営スタッフ2名は、前任者と半年以上業務を行っており、日常業務を通じてビジネスコースの運営方法を学んだ。このように引き継ぎ期間を長めに設定するなど、余裕をもった人事計画が必要となるであろう。

講師の現地化度合いについては、ビジネスコースの主要3コースのうち「起業家支援セミナー」「若手オーナーのための経営実践セミナー」は、ローカル・コンサルタントに実施を委託しており、既にコース実施の現地化が行われている。しかし「中小企業診断・指導コース」は、「日本的経営」を実践的に指導することを目的としているため、モンゴル人のなかで講師を探すことは難しく、今後もしばらくの間、日本人専門家の派遣が必要となる。

今回の調査のなかで、モンゴル商工会議所の教育担当より、モンゴル日本センターではTOTコースを実施しないのかという問いかけがあったが、実際モンゴル内には、企業経営ノウハウについて「理論」ではなく「実践」を教えられる講師はまだ育っていない。モンゴル日本センターは、自己の自立発展を見据え、徐々に講師を現地化できるよう、人材の発掘及び育成を強化すると同時に、広く講師人材の育成を実施し、モンゴル全体の講師の質の向上に貢献していく必要がある。

## 2) 運営資金の現状と将来的な展望

2002年10月から調査時までのビジネスコースの収入は、主要3コース及び各種セミナー等の開催により、約3万9,000ドルとなっている。しかしこの収入では、当然ビジネスコース実施に必要な経費（日本人専門家派遣経費、コンサルタントへの委託料、施設管理費等の事務経費）を賄うことができていない。今後運営資金を一定程度まで自己の事業活動で賄えるように、自立発展性を高めていく必要がある。

自立発展性を向上させるためには、まずコスト削減及び収入源・機会の増加を考慮する必要がある。しかしコスト削減することで、モンゴル日本センタービジネスコースの魅力の減少や質の低下を招いてしまえば意味がない。短期的なコスト削減を追及するのではなく、ビジネスコースの自立発展性を一定程度確保するためにどのくらいの収入を獲得せねばならないか、また効率性と自立発展性を向上させるためにどのような投入（講師の数と質の向上、教室数の確保、モニタリング・システムの改善、人的ネットワーク等）が必要とされるかなど、長期的かつ戦略的な視点をもって資金計画を策定する必要がある。

## 3) 長期的なビジネスコースのニーズ

モンゴルの市場経済化は緒に就いたばかりであり、産業構造や経済発展の方向性等は、まだまだ流動的である。今回調査したなかでも、受講者からのニーズが年々変化してきていることが分かり、モンゴルが経済発展へ脱皮を重ねている状況が分かった。については、修了生や経済団体等との情報交換を通じて、変動するコースニーズをできる限り把握し、ビジネスコースの講義内容に逐次反映させていく更なる努力が必要である。

## (2) 日本語コース

日本語教育実習コース受講者から毎年数名非常勤講師を採用しており、現地講師が育ちつ

つある。特に、人材登用システムを活用することで人材育成の効果は現れている。現講師陣（計7名）は、専門家（1名）を除き、コース修了者となっている。

また、現地スタッフがモンゴル日本センターで業務に就くことのインセンティブを高める方策として、日本語コース担当者が毎週行っているミーティング、協働の教材開発などの場を提供することによりおのおのの発意がコース運営に反映できることが挙げられる。教材についても、一定の水準で授業を行うための教材が既に整備されている。

## 第5章 各分野の評価

### 5 - 1 ビジネスコース

#### (1) プロジェクト目標促進要因

前章でみたとおり、モンゴル日本センターのビジネスコースは、妥当性・有効性・効率性・インパクトの4項目において高い評価となっており、プロジェクト目標のひとつである「市場経済化に資する人材の育成」に対し、一定の貢献をしているといえる。

プロジェクト目標促進要因としては、まず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である。特に3年目から業種別のクラス編成とし、サービス業者へ門戸を開いたことは、折しもモンゴル全体でサービス業が発展してきている時期に重なり、ニーズが高まった時期であった。

モンゴル日本センターのビジネスコースは、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原則を踏まえ、「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、個別指導及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挙げられる。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カ月間の「中小企業診断・指導コース」で生まれた受講生間的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。

さらにビジネスコースの効果を高めた要因として、運営を担うローカルスタッフの人材に恵まれたことが挙げられる。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、大きな促進要因であった。逆に、良い通訳と出会えない場合は、阻害要因となりかねないので、今後とも良質な通訳の確保に努めるべきである。

#### (2) プロジェクト目標阻害要因

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、4年間ほとんど変更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、コース改善に係る意見や提案の吸い上げや、モンゴル経済・社会のなかでのコースの位置づけ等が十分なされていないことにもよる。

#### 1) モニタリング・ツールの現状と課題

モンゴル日本センターとしてのモニタリング・システムが確立していないため、モニタリング・ツール（アンケート調査、専門家・調査団報告書、講義のモニタリング等）が戦略的に実施・活用されていない。

コース終了後の受講者向けアンケート調査は、目的や事業へのフィードバック方法が不明確なまま実施されているため、構成や設問内容に論理性がない。例えば、設問が講座によって若干変化しているため、講座間・年度間の比較が限定的なものにならざるを得ない、無記名のアンケートであるが、基礎データ（職種・年齢・職位・性別等）が問われていないため、受講者の属性による分析ができない、等である。

専門家報告書や各種調査団報告書を見ると、類似の指摘が繰り返されていることも散見され、これらの問題に対し、モンゴル日本センター側で十分なフォローがなされていないことが分かる。

各講義に関する担当者のモニタリングは、今までモニタリングの指標を設定しておらず、担当者の能力に負っているところが多かった。しかしモンゴル日本センターのビジネスコース担当者が一定期間で交代せざるを得ない現状を考慮すると、担当者によってモニタリングの質が変化する可能性が高い。

アンケート調査結果・各種報告書・日常のモニタリングで指摘されている課題・改善点は、玉石混淆ではあるものの、示唆に富んだものを多く含んでいる。しかし残念ながらモンゴル日本センターでは、これらの指摘を事業改善に充分役立てていないといえない。

モンゴル日本センターが、モニタリング・システムを整備し、さまざまな指摘事項を、適宜コースの見直しにフィードバックさせていく仕組みができていれば、たとえコース・マネージャーが不在でも、コースの見直し・改善作業が効率的に行われていたであろう。

#### 2) モンゴル経済・社会状況の変化とコースの位置づけ

モンゴル政府は、経済開発による貧困削減をめざしており、外国投資の増大や制度の変化など、モンゴルの中小企業経営者の置かれているビジネス環境は、年々変化してきている。産業構造では、第一次産業から第三次産業（サービス業）への転換が進んでいる。これらの変化に対し、モンゴル日本センタービジネスコースでも3年目からサービス業者向けのクラスを増設するなどを行っている。

しかし前述のとおりモンゴル日本センターは、ビジネスコースに関するニーズ調査を2002年5月以降実施しておらず、モンゴル経済・社会状況の変化など、よりマクロな状況変化の把握や、それによって変化していると思われる研修ニーズを調査していない。

現在3つのビジネスコースは、おのおののターゲットグループが学習すべき分野を網羅するものであるが、講義内容や配分するコマ数などは、その時々状況に合わせて改訂していく必要があったであろう。

## 5 - 2 ITコース

### 5 - 2 - 1 モンゴルのオフショア開発<sup>9</sup>を取り巻く状況

ITコースを開始した2003年度時点のモンゴルにおけるソフトウェア産業は、

- ソフトウェア企業数：実働20社余り
- ソフトウェア技術者数：600名程度
- オフショア開発を主体とした現地企業：ほとんどなし

といった状況であった。しかし2006年現在の時点では、

- ソフトウェア企業数：実働60社余り
- ソフトウェア技術者数：1,000～2,000名程度
- オフショア開発を主体とした現地企業：5社。オフショア受注額年間1億円程度

という状況<sup>10</sup>となっている。さらにモンゴル政府はICT庁を新設し、情報通信分野の産業育成に力を入れる姿勢をみせている。このICT庁は、2006年中にソフトウェア産業振興マスタープランを策定すべく活動しており、そのなかで日本からのオフショア開発受注を最重点事項として取り上げる計画ももっている。事実、これに関連して、情報処理技術者試験<sup>11</sup>の2006年秋からの試行実施や、日本のITスキル標準<sup>12</sup>を参考としたモンゴルIT技術者スキル標準の策定が検討されている。これらの導入に取り組んでいるIT Park<sup>13</sup>によれば、日本と同等の技術者認定試験やスキル標準を適用することで、モンゴル人IT技術者のレベルを客観的に証明し、日本をはじめとする諸外国からのオフショア開発受注の促進を図りたいとのことであった。

一方、世界の情報サービス産業<sup>14</sup>に目を向けると、2004年の市場規模は、米国3,607億ドル（世界第1位）、日本1,263億ドル（世界第2位）、中華人民共和国（以下、「中国」と記す）287億ドル、インド228億ドル、大韓民国（以下、「韓国」と記す）196億ドル、などとなっている<sup>15</sup>。まず、米国市場であるが、インドやカナダをはじめとした英語圏諸国が既に進出しており、これからモンゴルが参入することは難しいと考えられる。次に、中国、韓国、インドであるが、これらの国々は、日米欧等からのオフショア開発受注に注力しているため、モンゴルのオフショア開発市場というより、むしろ潜在的な競争相手となる可能性が高い。

このようななかで、日本のみは言語と商習慣の壁により、英語圏の国々が参入しにくく、かつ、大きなオフショア市場をもっている。現時点では、日本の主なオフショア開発発注先は中国であるが、近年、日本のIT関連企業は、中国の人件費の高騰やカントリーリスクの分散のため、中国以外のオフショア先を開拓する傾向が出始めており、日本語能力、日本の商習慣に関する知識、高品質なソフトウェア開発力等をもつ国・会社には十分ビジネスチャンスがある状況が生まれている。

以上のような状況を考慮すると、モンゴルにおいて、日本からのオフショア開発受託を促進

<sup>9</sup> 海外からソフトウェア開発やシステム運用管理を受託し、自国内のリソースを用いて開発やサービスの提供を行う形態のビジネス。

<sup>10</sup> モンゴルではソフトウェア産業の統計は取られていないため、これらの数字は、業界団体であるMIDAS及びICT Parkから得た予測値である。

<sup>11</sup> 日本のIT技術者向けの国家試験。現在、各国向けに一部ローカライズされ、アジアの10カ国で同時に実施されている。海外での合格者も、日本の試験に合格したのと同じ扱いとする相互認証制度をもつ。

<sup>12</sup> IT技術者職種の種類とレベル、身につけるべきスキル、訓練すべき内容を記した標準。日本の情報処理推進機構（IPA）が策定。現在Ver2.0が公開されている。

<sup>13</sup> インキュベータや、ジョブマッチング機能をもったモンゴルの国立機関。ICT庁から、ソフトウェア産業振興に関して、責任を負わされている。

<sup>14</sup> ソフトウェア開発や、コンサルティングサービスなどの所謂ソフト産業。放送や、ハードウェア製造・販売は含まない。

<sup>15</sup> 「情報サービス産業白書2006 社団法人情報サービス産業協会編」より

するという動きは当面の間、続くとみられ、本ITコースは現地のニーズに適合していると考えてよい。

#### 5 - 2 - 2 モンゴルにおける高度IT技術者育成の状況

高度ソフトウェア技術者育成は、モンゴル国立技術大学や国立大学といった高等教育機関が行っているが、実開発に近い演習が不足しており、現地のIT企業によれば、新卒者が実務をこなせるようになるまでは、入社後、1~2年かかるとのことである。一方、民間の研修機関では、CISCOアカデミー（CISCO社の製品を用いたネットワーク技術者育成訓練）以外は特筆すべきものはない状況である。

本ITコースでは、プログラム言語をはじめとした要素技術の講義（E-learning含む）に加え、一連のソフトウェア開発プロセスを実際に体験するWorkshopを提供しているが、これら講義と同等の内容を、その一部分でも提供している訓練機関は、現時点ではモンゴル内に存在しない模様である。既存のIT研修機関との重複がなく、かつ卒業生が全員IT関連職種に就いているという点からも、本コースは独自性、有効性が高いと考えてよい。

#### 5 - 3 観光コース

モンゴルの国内総生産における農業の占める割合が低下し、製造業やサービス業の割合が増加しているなかで、観光産業はモンゴルの成長産業のひとつとなっている。さらに、近年は相撲や音楽、歴史などモンゴルと日本との結びつきが強まっており、モンゴルへの日本人観光客も年々増加している。こうした状況のなか、主として日本人観光客等を受け入れる観光サービス分野の人材育成をターゲットとする新規コースの開設に関し、その妥当性及び現地ニーズを調査するための調査を2005年9月に派遣した。

この調査の結果、モンゴル政府は社会経済発展を導く牽引車として観光産業を捉え、開発政策上の重点分野として位置づけている、モンゴル観光関連団体として日本マーケットの拡大を希望している、モンゴル訪問者の数ではロシアや中国が多いものの、モンゴル内で支出する金額は日本人が最も多く、日本人客の増減が外貨獲得及びモンゴル経済に少なからず影響を与えている、ということが判明した。

これを受け、モンゴル日本センターでは、モンゴルの本格的観光シーズンである6月~8月に先立ち、2006年3月に「観光開発セミナー：日本人観光客は何を求めているのか」を開催し、日本人観光客の動向や嗜好に関する講義や観光商品企画に関するセミナーを実施し、120名以上の参加を得た。さらに、JICA-Netを利用したセミナー「観光振興におけるサービス業の役割：ホスピタリティとは」を開催し、観光業の経営者が多数参加した。会場の制約により、45名の参加にとどまったが、応募者は100名を超えており、本分野への関心の強さが改めて示される結果となった。

また、2006年4月には「日本語観光ガイドコース」を開催し、観光ガイドに対して日本語によるガイドの方法や、日本人が求めるサービスとその対応といった実践的な内容の講義を実施した。

修了生からは、モンゴルの他の教育機関では理論的な話のみだが、モンゴル日本センターの講義は実践的で役に立つものばかりとの評価を得た。さらに、「日本語観光ガイドコース」の修了生のなかから、実際に日本人団体旅行客のガイドを務める人材が輩出されているだけでなく、モンゴルの観光会社からコース修了生の紹介を求める声がセンターに多数寄せられるなどの成果を上げている。

モンゴルの観光シーズン中は、観光業に従事する人材は業務にかかりっきりになり、セミナー等に出席する余裕がないとの声が多いことから、観光コースの開催実績は上記3件のみとなっている。しかし、今回実施した観光コースに対するモンゴル及び日本の観光業界の反応は大きく、次回以降の観光コース開催の日程や内容の照会も多いことから、観光コースはモンゴルのニーズに合致したものであったといえる。

#### 5 - 4 日本語コース

ウランバートル市内の日本語教育に関する公的機関や民間機関との競合を避け、他機関では提供していない独自性のあるコース（「映画で学ぶ日本語コース」など）を提供している。受講生の多くは、特に実務に直結した学習目的をもっていないものの、日本語運用能力を身に付けることがアドバンテージと考え、将来日本語を使用した分野での活躍をめざして中級以上の日本語能力の維持、向上を学習目的としている。モンゴル日本センターの日本語コースは、その内容・レベルの多様さから、そのような受講者のニーズに合致した内容を提供しているといえる。

定員になり次第受講申し込みを締め切るという受付方法をとっているため、申し込み希望者総数を把握することはできないが、2コースを除いて募集定員に達している。また、修了者からの評価を聞いて申し込む受講生も多く、コース内容が評価されていることを示している。

受益者の多様なニーズに効果的に応えているかという点については、まず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応対を円滑に行うために備えることができ、それを目的とした応募者が多い。また、IT日本語コースは、IT分野の業務に直結し、日本企業への就職前の十分な準備となる内容を提供している。業務と学習内容が直結していることから、仕事をもっている者や既に日本企業への就職が決まった者がすぐに応用できる内容になっている。

モンゴルにおける日本語教師の養成に関しては、大学で行われている教師養成関連コースが理論中心であることから、実務に生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充分育っていない。モンゴル日本センターでは、より効果的な教育を提供できる教師を育てるべく、教案作成→実習→実習評価というコース構成の教育実習コースを開講している。コースは、教授経験をもたない者には実践的な練習の場、既に教師の者に対しては再研修の場となっており、この点からも妥当性は高い。

長期コース以外にも、「履歴書の書き方講座」「漢字コース」等目的を絞った単発の事業（多くは無料）を行うことで、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生のうち特定の内容についての知識を更に深めたい者など、幅広い対象者を想定して事業が行われている。また、教育実習コース終了者は、コースで学んだ教え方、アイデアなどを自身の教育現場で応用していることから、同コースは受講生に有益な内容を提供しているといえる。

教授法についてはパワーポイント等の教材を使った教え方を採用しているとともに、他機関にはないビジネス日本語コースの存在によって、受講生及び修了生の評価は高い。各コースの受講者数とも減少することはなく、修了率も約70%を維持している。さらに、モンゴル日本センターホームページ（HP）上でラジオ日本語講座のストリーミング開始後、センターHPアクセス数は2倍に増加している。

人材登用システムとOJT（On the Job Training）については、教育実習コース修了者から優秀な人材を積極的にセンターの講師として登用し、引き続きOJTを行うという効率的な人材確保・登用シ

システムが構築されている。この背景には、モンゴル日本センター日本語コースを担当できる教授能力を有した教師の確保が困難であり、確保のためにはセンター自ら教師養成をしなければならないということがある。

教材作成においては、一定水準で、講師の教授能力に左右されない授業を提供することを目的として、派遣専門家主導でパワーポイント（PPT）教材が作成された。さらに、教材作成ノウハウも現地スタッフに受け継がれ、ただし、一部授業では、PPT教材が充分かつ効果的に活用されているとはいいがたく、課題が残る。

#### 5 - 5 相互理解促進事業

日本とモンゴル両国の相互理解の促進等を目的として、これまで定期映画会やIT折り紙教室、日本文化紹介、日本センターフォーラム（市民講座）等の活動を計153回開催し、延べ人数で約1万2,031名の参加を得ている。

今回調査では、モンゴル日本センターが所有しているメーリングリストを用い相互理解促進事業の参加者へのアンケート調査を行い、62通の回答があった。

アンケート結果によれば、相互理解促進事業に参加したことがある回答者のうちの約95%が「同事業に参加することで日本への理解が深まった」と答えしており、なかでも「映画や異文化（日本文化）交流を通じて、日本の歴史や日本人の生活を知ることができた」という回答が多くみられた。このことから、相互理解促進事業が、モンゴルの人たちの日本の社会や文化への理解促進の一助となっていることが確認された。モンゴル内にある日本の政府機関として日本大使館とJICA事務所しかないという状況のなか、センターの相互理解促進事業は、モンゴルに対して日本の社会・文化等の情報を提供する機会として重要な役割を果たしており、そのインパクトは大きいと考える。

しかし一方で、モンゴルの社会や文化などの情報の日本への提供という面での活動はほとんど行われていない。これは、モンゴルの在留邦人が少ないこと等が原因として考えられるが、相互理解という観点からみると、モンゴルの情報の提供に関する活動が不十分であったといわざるを得ない。アンケートでも、相互理解促進事業の参加者より、日本人とモンゴル人との交流の機会がほしいとの要望が多く挙がっていることから、日本に関する情報を提供するだけでなく、日本人とモンゴル人との直接的な交流を通じた相互理解の機会の提供も検討すべきだったと考える。さらに、相互理解促進事業の参加者のうち、約30%の人が相互理解促進事業の実施をモンゴル日本センターに来館した際に偶然知ったと回答していた。モンゴル日本センターは、その性質上、何らかの形で日本に対する興味や関心を有する人たちが訪れる場所であるが、相互理解促進事業は、これまで日本に対する興味や関心が必ずしも高くない人たちに対し、日本の文化や社会を気軽に感じてもらえる活動であるといえることから、モンゴル日本センターへ来館したことのない人々に対する広報や宣伝方法を今後検討すべきと考える。

#### 5 - 6 センター運営

モンゴル日本センターでは、日本人専門家が所長、モンゴル側カウンターパートが副所長という体制にて運営を行っている。また、モンゴル日本センターのナショナルスタッフはすべてJICAの費用にて雇用しており、その数は現在13名。これまで22名を採用しているが、うち10名が留学等の理由で退職している。

日本人専門家の指導の下、ナショナルスタッフは定型的な業務を各人で実施できるような体制になっており、特に相互理解促進事業に関しては、主任となっているナショナルスタッフが担当となっている。また、日本語コースについては初級クラスなど複数のクラスをナショナルスタッフが教える体制を構築しており、事業運営へのナショナルスタッフの関与度は高いといえる。さらに、最近では、モンゴル日本センターへの日本からの要人訪問の際に、ナショナルスタッフが日本語でモンゴル日本センター施設案内を行うようになっており、その説明内容や対応については毎回高い評価を受けている。加えて、モンゴル日本センター図書室でのナショナルスタッフの対応やサービスに対しては、モンゴル内の他の図書室と比べ最も素晴らしいとの評価も多く聞かれており、モンゴル日本センター全体の評価を高めている要因のひとつとなっている。

これらは、モンゴル日本センターは日本の象徴との認識のもと、モンゴルの一般習慣としては厳しいと思われる勤務規定を定め、これを遵守するよう指導していることや、毎朝の朝礼やスタッフに対して行っているビジネスマナー講習などの成果の現れであると考えられる。このようにナショナルスタッフは、平均在職年数が短いなか、日本人専門家の指示によるところはあるものの、一定の業務を実施できる体制を整えていることは評価すべきと考える。

他方、今回調査団が実施したナショナルスタッフのインタビューでは、大学や大学院を卒業し日本語が話せる人材の一般的な給与水準と比較して、現在のモンゴル日本センターの給与水準は低いとの不満が聞かれた。これは、将来的なモンゴル日本センターの自立発展性を考慮し、給与水準を低く抑えていることによる。しかし、比較的規模の大きいモンゴルの民間企業と比較しても、現在のモンゴル日本センターの給与水準が低いというケースがみられることから、優秀な人材の確保という観点に立ち、給与水準の改定を検討すべきと考える。

また、インタビューにおいて、ナショナルスタッフより「せっかくモンゴル日本センターに勤務しているにもかかわらず、日々の勤務があるためセンターで実施しているビジネスコース等の講義を聴くことができないのが残念」との声も多く聞かれた。昼間に実施するビジネスコース等の聴講は通常勤務時間との関係から難しいと考えるが、スタッフのキャパシティビルディングの一環として、ナショナルスタッフ育成のための研修制度・計画を作成し実施するなかで、スタッフの講義の参加についても検討すべきと考える。

## 第6章 教訓・提言

### 6 - 1 ビジネスコース

#### (1) コースデザイン

これまでみてきたように、モンゴル日本センターのビジネスコースは、多くの受講生の経営意識を改革し、売上や生産効率の向上という直接的な効果を既に発現させていることから、大変有効性が高いものであったといえる。この成功要因は、ターゲットグループ設定の妥当性の高さ、「日本的経営」という独自のテーマ、あくまでも「実践」にこだわった講義内容と指導方法にあった。今後ビジネスコースの内容を検討する際も、これらの点を踏襲したうえで、コースデザインを検討すべきである。

今回の調査では、多くの元受講生から、現在の「中小企業診断・指導コース」を残しつつ、上級クラスを新たに設置してほしいという期待が多かった。また何名かの元受講生からは、座学だけではなく現場視察を含めたケース・スタディも取り入れたらどうかとの提案があった。またその際には、自社を題材として提供してもよいと協力を申し出ている。そのほか、商工会議所の研修担当からは、Training of Trainers (TOT) の実施について質問があったほか、日系企業からは、コースに含まれている教科ごとに担当者を送りたいという希望が聞かれた。

専門家報告書では、コース受講者の業種・職位の違いにより、必要となる教科が異なってくることから、「基本科目」[組織・戦略論、マーケティング、労務管理 (HRM)、財務管理、経理、情報管理]と「専門科目」[生産管理 (工程)、生産管理 (品質)、生産管理 (原価)、店舗管理]を対象者別に分け、コースデザインをしていくことが提案されている。

コースデザインを検討する際は、今回の調査を通じ得られたさまざまな意見や、専門家報告書等で提案されている内容を検討すると同時に、受講期間 (時間数)・クラス定員・受講料等についても見直し、自立発展性の改善を図る必要がある。

#### (2) モニタリング・システム

プロジェクト目標阻害要因でみたように、モンゴル日本センターのモニタリング・システムは十分に整備されているとはいえない。まずは、モニタリング体制 (目的の明確化、担当者及び責任者の任命等) 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等) の強化を図っていく必要がある。そのうえで、モニタリングの目的に従って、現状あるモニタリング・ツール (コース終了後のアンケート、ローカルスタッフによる授業内容のモニタリング等) について、効率的・効果的にモニタリングができるよう内容を見直すべきである。

また、専門家報告書、各種調査団報告書等の問題点の指摘や改善提案についても、モニタリング担当者が中心となって、因果関係の分析や改善の実現可能性の検討を行い、適宜事業改善にフィードバックしていくようにシステム化する必要がある。

#### (3) 受講後のフォローアップの充実

今回の調査において、受講後のフォローアップの改善を求める声が多数聞かれた。多くの元受講生は、受講した内容を業務に活用する時点で不明確な点や疑問点が出てくるが、現在は受講時のノートを見たり、同期生同士で話し合ったりして解決に努めているという。しかし、そ

れだけでは十分な解決となっていないのでモンゴル日本センターに受講後のフォローアップ方法を改善してもらいたいとの期待が大きい。

この対応策として、元受講生を対象とする上級コースの新設も有効であるが、各種コースの講義の様子を録画し、モンゴル日本センターの図書館等で閲覧できるようにすることや、ビジネス関係の書籍を図書館に入れることなども必要である。またTOTの実施により、日常的なコンサルティングができるよう、ローカル人材の育成を図ることも重要である。

#### (4) 他ビジネスコース・プロバイダーとの連携

モンゴル日本センターは独自のコースを提供しているため、商工会議所、MONEF、大学（MBAコース）等のビジネスコースとは差別化されている。しかしお互いに実施しているコース・セミナーについての情報交換や、他のプロバイダーの講師の研修（TOT）や実践講座等、お互いの強みを補完し合える可能性があることから、プロジェクトの効果・効率性を高めるためにも、そうした連携を模索すべきだろう。

#### (5) 広報活動の拡大

現在は、原則として新聞公報とセンター内の広報のみで受講生の募集を行っているが、常に定員を超える応募がある。このなかで、「中小企業診断・指導コース」の参加者の7～8割が、知人・元受講生からの紹介であった。

しかし一方で、「新聞公報の場所が目につきにくいところにある」との指摘もあり、モンゴル日本センタービジネスコースを必要とする人々に情報がいきわたっていない可能性が懸念される。今後は新聞以外の媒体の活用も視野に入れ、広報戦略を検討する必要がある。

#### (6) 人材と収入の確保

ビジネスコースの自立発展性を高めていくため、人材と収入を安定的に確保していく必要がある。人材の確保に関しては、コース運営に携わるモンゴル日本センターのローカルスタッフ及びビジネスコースの講師となる双方に関し安定的な確保が必要である。モンゴル日本センターのローカル人材の安定的な確保は、海外留学、給与、福利厚生、プロジェクト終了後の就職等の課題に対し、プロジェクト全体で取り組むべき問題である。

モンゴル日本センターのビジネスコースは、「日本的経営・戦略を実践的に指導する」という特色によって、他と差別化している。しかし現在モンゴルには、「日本的経営・戦略を実践的に指導」できるローカル人材がいない。今後もモンゴル日本センターのビジネスコースをこれまでどおり実施していくのであれば、新たに人材育成をしていかざるを得ない。そのために、人材発掘を視野に入れたTOTコースの新設や、講師育成のための本邦研修の実施、日本人講師のアシスタント（OJT）など、人材育成の長期戦略を早期に検討していく必要がある。

収入に関しては、コースの多様化によるコース数の増加と授業料の値上げ、ローカル人材の活用、教科書・副教材の販売等が考えられるほか、ビジネス・経営関係の資格試験をモンゴル日本センターで請負うなど、手数料収入を得られる方法も模索できるであろう。ただしモンゴル日本センターが、日本のODAの一環として実施しているプロジェクトであることから、収益事業については単に利益を追求するだけにならないよう慎重に検討せざるを得ないであろう。

## 6 - 2 ITコース

### (1) ニーズの先取り

本コースは、モンゴルにおいて日本向けソフトウェア輸出がほとんど行われていない時点で企画され、その核となる中堅技術者を数名育成できればよいという考えの下に開始された。実際、修了生23名中14名が日本向けソフトウェア輸出関連の仕事に就いていることからすると、一定の成功を収めたといえよう。これはモンゴル日本センターの現地関係者の努力に負うところが大きいのはもちろんであるが、加えて、現地ニーズの方向性に合致していたということも見逃せない。ITは進歩の早い分野であることから、今後もコースを有効なものとしていくには、扱う要素技術（例：プログラミング言語や開発手法の種類）や、対象受講者層も適宜検討し、常にニーズを先取りしたコースの提供を心がける必要がある。具体的には、シニアITエンジニアコースの場合、現時点ではニーズに合致しているものの、現地ソフトウェア産業の発展状況や、IT分野の技術進歩、民間で同様のコースが実施され始めたかどうかなどを勘考しつつ、縮小・廃止を含め、適宜内容の見直しを行っていくことが求められる。また、日本向けオフショア開発産業の萌芽がみられる現在、同分野に関心をもつIT企業経営者を対象とした日本市場向けマーケティング方法や、経営戦略、技術戦略などを扱うコースは潜在的なニーズがあると予想され、コース新設も検討に値すると思われる。

### (2) コース運営方法の検討

本コース後半に行われるシステム開発Workshopでは、落第する受講生はならず、各自Workshopに集中し、講義時間外の時間も利用して学習する者もいた。その一方で、受講生は、コース前半の基礎的な講義を軽視する傾向があり、ドロップアウトする者や、目標とする知識レベルに到達しない者もあった。基礎的な講義において、理解度テストの実施、質疑応答の機会提供、小規模な演習の開催などといった細かなサポートを手厚くできれば、Workshopで、より高度で実践的な内容を扱うことができると考えられる。また、受講生のなかからは、参加者の技術レベルにばらつきがあったため、講義内容が技術の低い受講生に引っ張られてしまうという声もあった。本コースの対象者がもっているべきスキルの基準と、目標とする到達レベルを明確にし、受講希望者にはスクリーニングのための試験を実施することも必要と考えられる。これら、きめの細かいコース運営は、現有のセンタースタッフだけでは困難であり、日系の現地IT企業への業務委託などといった方法も、今後、検討に値すると思われる。

### (3) 権威のある修了証書発行方法の検討

過去2回のITコース卒業生は、人数が少ないこともあり、就職・転職に関して特に問題はなかったが、将来的には、客観的に卒業生のITスキルレベルを証明できる「権威ある修了証書」の発行が、卒業生の就職に有利に作用すると考えられる。例えば、5-2-1節で述べたように、ITスキル標準がモンゴルに導入されるのであれば、それに沿った形にコース内容を微調整し、モンゴルのしかるべき組織（例：IT Park、商工会議所）と連名で、修了証書を発行することなども検討すべきだろう。

### 6 - 3 日本語コース

コースの教授・運営に携われる現地講師の層を厚くしていく。予想外の外的要因により人材確保が充分であるとはいえない。今後のさまざまな外的要因に対処するためには、講師の層を厚くしていくことが急務である。

引き続き質の高い教育を提供できる教師を育成するだけでなく、更にコース開発やコースデザイン作成に寄与できる能力をもつ講師を育成する。

#### (1) 人材養成

- ・コース開発やコースデザイン、人材養成を派遣専門家に代わってできるインストラクターとなりうる人材が求められる。
- ・OJTをより効果的に行う工夫が求められる。現地スタッフや非常勤講師に対し、専門家が積極的に共同作業や助言をするなどを引き続き行い、かつ、授業実施経験を教師としての成長に生かすための適切なフィードバックなどが必要であると考ええる。

#### (2) コース開発・改善

- ・受講生募集時に動機を聞いたり、終了時アンケートを活用するなど、潜在的なニーズや受講生の声、動向の変化を継続的に観察し、受講生の利益を踏まえた効果的なコースを維持する。
- ・数年以上の経験をもつモンゴル人教師やモンゴル日本センター教育実習コース修了者を対象に、教師の日本語能力・教授法を向上させるための短期ブラッシュアップセミナーを実施し、フォローアップしていくことも有効だと考える。

#### (3) 運営改善

- ・年齢や社会的立場など受講生の多様性が原因で、受講生に十分な満足を与えられていない場合がある。受講希望者の日本語能力によって受講の可否を決めていること、また、1期に1クラスしか開講していない現状でどのような手当てができるか検討する必要があると考える。

### 6 - 4 相互理解促進事業

相互理解促進事業はこれまで、モンゴルの人々に向けて日本の情報を発信することに力を入れてきた。しかしながら両国の相互理解を進めるためには、双方向の情報発信が必要である。この観点から、モンゴル在住の日本人や日本人観光客向けに初級モンゴル語講座を開く、モンゴル在住日本人に向けたモンゴル文化紹介イベントを開く、モンゴルの人とモンゴル在住日本人との交流会を開催する、などといった取り組みも求められる。また、日本への留学を希望しているモンゴル人学生が非常に多いことから、学生に対する詳細な留学情報を提供すること、更には日・モの大学間連携への橋渡しを行うことも検討すべきであろう。

### 6 - 5 センター運営

#### (1) プロジェクトの年間計画策定並びにモニタリング

ビジネスコース・セミナーに参加した経営者等からは「年度当初など事前にセミナーの年

間計画を知らせてもらえれば、もっとセミナーに参加しやすくなるので、ぜひ事前に計画を知らせてほしい」との要望が寄せられた。参加者のニーズに応えるためにも、セミナーに限らず、すべてのコースにおいて詳細な年間計画を策定し周知することは重要である。また、コースの継続的改善のために、活動の進捗モニタリングをしていくことが不可欠である。

#### (2) 受講料収入の活用

現在、受講料収入の大半を貯蓄しているが、将来的なモンゴル日本センターの自立運営を考慮した場合、収入増加をめざした収入源の開拓を行うとともに、現在の収入を運営経費の一部に充当し、運営経費に占める自立採算性を高めていくべきと考えられる。また、ビジネスコースやITコース、観光コース等の実施コース数の増加に伴い、モンゴル日本センターの収入も徐々にではあるものの増加していることから、受講料収入の取り扱いについても再度検討を行う必要があると考える。

#### (3) センタースタッフの人材育成

センターでのOJTや日本での研修を通じ、スタッフはそれぞれの能力を向上させている。しかしながら、全体としてはスタッフの技能は、自分たちだけでセンターを運営・管理するには不十分であり、特にビジネス分野での経験不足は否めない。これはモンゴル日本センターの場合は経験を積んだスタッフが日本に留学してしまっているケースが多数起きていることにも起因しているが、モンゴルでは一般的に、能力が高い学生は留学に出ってしまうため、センタースタッフの留学を避けることは困難なのも事実である。しかしながら、それによって業務に支障が生じないように、研修計画を策定のうえスタッフを効率的に育成するとともに、計画的な採用を行うことが必要であると考えられる。

#### (4) 他の機関との関係強化

センター運営の質は全体的に高く、利用者からは高い評価を得ている。しかしながら、活動のインパクトを拡大していくためには、モンゴル経済団体連合会やモンゴル商工会議所等の関連機関との連携を強化していくことが必要。加えて、センター活動を強化・多様化するためのリソースとなり得る在留邦人との関係も強めていくことが望まれる。

## 第7章 評価結果総論

今回の調査の結果、モンゴルの市場経済化に資する人材を育成する、及びモンゴル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大幅に向上したケースが多数みられるほか（インタビューした経営者の8割以上）、修了生が「カイゼン協会」を設立して「日本的経営」を自分たちで普及していることなど、さまざまなインパクトが生まれている。

また、日本紹介の資料を備えた図書館があり、かつ日本文化を題材とした交流イベントを実施してきたことなどから、訪問者は既に40万人を超えており、モンゴル日本センターは日本理解者を確実に増やしてきている。

一方で、モンゴル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更に大きくなっている。モンゴル日本センターは既にモンゴルにおける「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、期待に応えていくためにも、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、モンゴル側だけで同センターを運営することは、財政面、技術面からも現時点では困難である。以上の点から、本プロジェクトは目標の趣旨に照らし、第1フェーズの成果を発展的に拡大していくためのフェーズ2の実施が必要と史料される。

## 付 属 資 料

- 1 . 終了時評価調査団ミニッツ
- 2 . ビジネスコース修了生インタビュー結果

1. 終了時評価調査団ミニッツ

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

The Japanese Evaluation Team (hereinafter referred to as "the Team") organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), headed by Mr. Yoshikazu TACHIHARA, visited the Mongolia from the 16<sup>th</sup> of June to the 2<sup>nd</sup> of July, 2006, and had discussions with the Mongolian authorities concerned for the purpose of conducting final evaluation of the achievement and identifying issues of the Japanese Technical Cooperation Project "Japan-Mongolia Center for Human Resources Development Cooperation" (hereinafter referred to as "the Project").

Through a series of the discussions, the Team and the Mongolian authorities exchanged views on the 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 the 30<sup>th</sup> June, 2006

立原 佳和

Mr. Yoshikazu TACHIHARA  
Team Leader  
Final Evaluation Team  
Japan International Cooperation Agency  
(JICA)



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



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



Mr. Ochirkhuu ERDEMBILEG  
Director General, Department of Policy and  
Coordination for Loans and Aid  
Ministry of Finance of Mongolia

## 1. INTRODUCTION

### 1-1 Purpose of Final Evaluation

The Project, which was initiated on, the 22<sup>nd</sup> January 2002, will terminate its cooperation period on the 21<sup>st</sup> January, 2007. The Team dispatched by JICA visited Mongolia from the 16<sup>th</sup> June to the 2<sup>nd</sup> July 2006 for the purpose of evaluating the achievements of the Project. The evaluation has been undertaken by the Japanese side based on the interviews and discussion with the Mongolia side.

### 1-2 Key Members of Final Evaluation

#### 1-2-1 Japanese Side

- |                             |   |
|-----------------------------|---|
| (1) Mr. Yoshikazu TACHIHARA | Team Leader                                     |
| (2) Mr. Hiroyuki IDE        | IT Course Evaluation                            |
| (3) Ms. Nobuko MIYAKE       | Business Course Planning Evaluation             |
| (4) Ms. Yumiko TSUBOYAMA    | Japanese Language Course Evaluation             |
| (5) Ms. Yukiko MENDA        | Japanese Language Course Evaluation<br>Planning |
| (6) Mr. Yoshito YAKO        | Evaluation Planning                             |

#### 1-2-2 Mongolia Side

- |                              |                   |   |
|------------------------------|-------------------|---|
| (1) Dr. Gantsog, TS          | President         | The National University of Mongolia   |
| (2) Mr. Tsenddavaa DAVAADORJ | Vice-Director,    | The Mongolia-Japan Center   |
| (3) Regsuren BAT-ERDENE      | Director,         | Department of Education,<br>Ministry of Education, Culture and Science of Mongolia          |
| (4) Ochirkhuu ERDEMBILEG     | Director General, | Department of Policy and Coordination<br>for Loans and Aid, Ministry of Finance of Mongolia |

### 1-3 Schedule of the Final Evaluation Team

Date	Schedule
6/15 Thu	Arrive at Mongolia (Ms. MIYAKE)
6/16 Fri	Meeting with JICA Office, Mongolia-Japan Center (Ms. MIYAKE)
6/17 Sat	Interview with participants of the Business course (Ms. MIYAKE) Arrived at Mongolia (Mr. YAKO)
6/18 Sun	Data Analysis, Preparation of Evaluation Report
6/19 Mon	Interview with participants of the Business course and visit to enterpriser who participated the Business course and Mongolian Employer's Federation "MONEF" (Ms. MIYAKE and Mr. YAKO)

6/20	Tue	Interview with participants of the Business course and visit to enterpriser who participated the Business course(Ms. MIYAKE and Mr. YAKO) Arrived at Mongolia (Mr. TACHIHARA and Mr. IDE)
6/21	Wed	Meeting with Embassy of Japan, Ministry of Education, Culture and Science of Mongolia and The National University of Mongolia
6/22	Thu	Interview with participants of the Business course and visit to enterpriser who participated the Business course(Mr. TACHIHARA and Ms. MIYAKE) Interview with Mongolia-Japan Center Staff (Mr. YAKO) Interview with participant of IT course(Mr. IDE) Meeting with Ministry of Finance(Mr. TACHIHARA and YAKO)
6/23	Fri	Interview with participants of business course and visit to enterpriser who participated the Business course in DARKHAN(Mr. TACHIHARA and YAKO) Interview with participant of IT course(Mr. IDE) Interview with Japanese company in Mongolia and KOICA office in Mongolia (Ms. MIYAKE)
6/24	Sat	Data Analysis, Preparation of Evaluation Report Arrived at Mongolia(Ms. TSUBOYAMA, Ms. MENDA)
6/25	Sun	Data Analysis, Preparation of Evaluation Report Interview with lectures of the Japanese language course(Ms. TSUBOYAMA, Ms. MENDA)
6/26	Mon	Meeting on Evaluation Report with Mongolia-Japan Center and JICA office Interview with participants of Japanese language course(Ms. TSUBOYAMA, Ms. MENDA)
6/27	Tue	Meeting on Minutes of Meeting with The National University of Mongolia and Ministry of Education, Culture and Science of Mongolia
6/28	Wed	Meeting on Evaluation Report with Mongolia-Japan Center and JICA office
6/29	Thu	Meeting on Evaluation Report with Mongolia-Japan Center and JICA office
6/30	Fri	Sign to M/M
7/1	Sat	Meeting with Mongolia-Japan Center
7/2	Sun	Return to JAPAN

#### 1-4 Methodology of Evaluation

##### 1-4-1 Method of Evaluation

At the first step of the evaluation, the Team assessed the degree and prospects of achievement of the project purpose and outputs based on the PDM attached as Annex I.

At the second step; the implementation process was assessed and evaluated from the aspect of project management.

At the third step, the Team analyzed and evaluated the Project from the viewpoints of "Relevance", "Effectiveness", "Efficiency", "Impacts" and "Sustainability".

Y.J  
PB

Finally, the Team made the conclusion and recommendation of the Project, and also identified the lessons learnt from the Project.

#### 1-4-2 Evaluation Criteria

(1) Relevance

Relevance of a project is reviewed as the validity of the project purpose and overall goal in connection with the development policy of the counterpart country as well as the needs of the target groups.

(2) Effectiveness

Effectiveness of the project is assessed by evaluating the extent to which the project has achieved and contributed to the target groups.

(3) Efficiency

Efficiency of the project implementation is analyzed focusing on the relationship between outputs and inputs in terms of timing, quality and quantity, and on linkage with other cooperation schemes of JICA and other organizations.

(4) Impacts

Impacts of the project are identified by referring to direct and indirect, positive and negative impacts caused by the project.

(5) Sustainability

Sustainability of the project is analyzed in technical and financial aspects by examining the extent to which the achievement of the project would be sustained or expanded after the project is completed.

#### 1-4-3 Sources of Information Used for Evaluation

The Team made interviews with the participants of the Business, Japanese language and other course of Japan-Mongolia Center for Human Resources Development (hereinafter referred to as "JMC") and Mongolia counterparts engaged in the Project, Japanese experts, staff of the center and other authorities concerned. The Team also collected information through questionnaires from concerned personnel of the Project.

## 2. BACKGROUND AND SUMMARY OF THE PROJECT

### 2-1 Background of the Project

Mongolia started the transition to market economy in 1990 from planned economy on the Soviet model. Although the transition was achieved rapidly by "shock therapy" through three main mechanisms - privatizations, currency reform, and price and wage liberalization, it brought issues to tackle. Especially it was recognized strongly the importance to develop the human resources in private sector which can adapt to the market economy.

In 2000, as a part of Japan's Official Development Assistance (ODA), a concept of "Japan Center for Human Resources Development" (hereinafter referred to as "Japan Center") was introduced to Mongolia. The general objective of the Japan Center was to

render support to the countries of Asian region mainly, that were facing transition from socialistic planned economy to market economy. And to complete the objective it is expected to provide human resources development programs to build necessary resources for the transition to market economy, introducing "Japanese" experience and expertise.

In August 2000, the Government of Mongolia (hereinafter referred to as "GoM") presented an application to the Government of Japan (hereinafter referred to as "GoJ") for establishment of "Japan Center" in Ulaanbaatar. In December 2001, Implementation Discussion Team of JICA for Japan-Mongolia Center for Human Development Project reached an agreement with the GoM on the implementation of the Project.

## 2-2 Summary of the Project

The Project was launched on the 22<sup>nd</sup> January, 2002 with the signing of the Record of Discussion by Mongolian authorities concerned, which were Ministry of Science, Technology, Education and Culture, Ministry of Finance and Economy, and The National University of Mongolia, and JICA. The Project cooperation term is 5years.

The purpose of the Project is 1) JMC will play a key role in human resources development of Mongolia toward market economy, and 2) JMC will promote mutual understanding between the peoples of the two countries through information services and other programs.

Since the beginning of the Project, JMC has been implementing the Business course, the Japanese language course and Exchange program, in response to the demands of Mongolia.

The Business course consists of 4 regular courses and many short-term seminars which are to be practical and useful for the target groups. The regular courses are; a) the Practical Business Seminar-Diagnosis and guidance on the management of Small and Medium Entrepreneurs (hereinafter referred to as "SMEs course"), and b) Senior IT Engineers course (hereinafter referred to as "IT course"), etc.

Some graduates of the Business course founded KAIZEN Association in order to provide the knowledge that they had learnt from JMC to other Mongolian employers of Small and Medium size Enterprises (SMEs).

Regarding the Japanese language course, JMC provides various courses depending on Learner's needs and levels, and one of them is a Japanese language radio lesson. This radio program is broadcasted in all areas of Mongolia. Due to this program, people living in rural area were able to start to learn Japanese language.

Until now, JMC has been opening the door widely for Mongolia citizens. As a result of it, the number of visitors has reached over 410,000 people in May 2006. Since the first phase of the Project is to terminate in January 2007, the Team was dispatched to evaluate the Project.

### 3. ACHIEVEMENT OF THE PROJECT

#### 3-1 Inputs

According to the results of interview, study and observation, most of the inputs made by both the Japanese and Mongolian sides have been appropriate in terms of timing, quantity and quality.

The inputs of the Project were as follows: (as of March 2006)

<Japanese side>

Experts: 7 Long-term, 33 Short-term (total 40)

Equipment: computers, audio visual equipment, office equipment, and others. (approx Yen.99 million)

Operating Cost (accumulated as of March 2006): approx US\$. 237 thousand

Trainees received in Japan: 22 (Center staff, Business course Lecturers & Trainees, etc)

<Mongolia Side>

Vice- Director & Engineer

Building and facilities

Expenses for lighting, heating and water

#### 3-2 Outputs

It is assessed that the achievement of each output referred in PDM is as follows.

(1) *Output 1: "JMC will be managed efficiently and effectively, and it will be accessible to the general public. "*

1) Number and capabilities of JMC staff

JMC staff has been assigned and cooperated each other to proceed efficiently with planning and implementation of the courses and exchange activities at JMC. Adequate assignment of the staff and improvement of their capability enabled JMC to manage efficiently.

2) Accessibility for the general public

JMC's facility is widely open for Mongolian citizen and many activities of JMC have been conducted not only in Ulaanbaatar but also in remote areas upon requests. Besides, the Business course and the Japanese language course are set at the most convenient time according to the target groups, so that some courses are implemented in the night or Saturday. And JMC postponed the closing time of the library until 8p.m. to respond to effectively the demand of users. Therefore, JMC has been becoming more accessible for the general public and the membership of the library reached 6,971 as of March 2006.

(2) *Output 2: "The Business course will be continuously offered to provide practical knowledge and skills pertinent to the market economy. The implementation of the courses will be gradually localized."*

JMC management has successfully produced intended outputs during four years and

6  
4.7  
75

half of operation since the Business course started in 2002. Its achievement can be observed in terms of three indicators: type of courses/activities, number of courses, themes of courses, and client outreach (see ANNEX II for detail).

- 1) Type of courses/activities: JMC has established four types of services to meet the demand of client population, and been well accepted by the trainees and Mongolian business community. They are: a) SMEs business course, b) Entrepreneur Incubation Seminar, c) Practical Business Seminar for Young Owner and d) IT course, etc.
- 2) Themes of courses: JMC's Business course provides practical knowledge and skills with variety of themes such as Japanese style management and strategy, Production management, Human resource management, etc.
- 3) Client outreach: 172 trainees have been certificated at SMEs course. Besides, 1,332 attended other courses and seminars, summing up to a total of 1,504 beneficiaries to date(see table in Annex II). Although geographic coverage has initially been concentrated in Ulaanbaatar, some of the Business course seminars have been conducted in Darkhan and Erdenet.

(3) *Output 3: "Japanese language courses will be continuously offered to fulfill the needs of general public, professionals in business and the public sectors and Japanese Language teachers. The implementation of the courses will gradually be localized gradually."*

Most of the Japanese language courses have been implemented by local lecturers and the staff of JMC have gradually become to play a more important role in managing the courses.

JMC offers a wide range of the Japanese language course for different target group, depending on the purpose of study and language proficiency. The Courses' data and table are attached ANNEX III. Since January 2002, 6,901 participants have attended the Japanese language courses totally.

(4) *Output 4: Publication and visual materials related to the two countries in such fields, as economy, society and culture will be provided. In addition, JMC will be fully utilized for exchange programs between the two countries.*

JMC has offered 153 events in last four years and half as well as provided books and videos introducing Japan. More than 12,000 citizens have attended the events. Visitors to JMC have totaled more than 410,000 since the inauguration. The content of events on JMC is attached as ANNEX IV.

	2002	2003	2004	2005	Total
Number of events	10	33	61	49	153
Number of participants	1013	2922	3800	4296	12031
Number of JMC Forum	2	2	1	1	6

#### 4. RESULTS OF EVALUATION

##### (1) Relevance

The first purpose of the Project was 'the Japan Center will play a key role in human resources development of Mongolia toward market economy'. It was compatible with the needs of Mongolia, both in market and policy context.

##### <Relevance of the Project for the needs of target group>

According to 'Mongolia Statistical Yearbook 2004', 96% of all the Mongolian companies belong to SMEs, and almost all of them have fewer than 10 employees. Although their business scale is not very considerable to GDP, they are expected to play an important role for the economic growth and the stabilization of the macro economy. However employers of SMEs have not been trained enough practical knowledge and skills on business management, and they are eager to have any opportunities to improve them.

Hence, the Project which aims to provide practical knowledge and skills on business management to the employers and managerial staff of SMEs is evaluated to be very relevant to the needs of target groups.

##### <Relevance of the Project for Mongolia government's policy>

The GoM established the 'Economic Growth Support Poverty Reduction Strategy (EGSPRS)', and has been implementing various policies to promote economic growth and to reduce poverty. In EGSPRS, the GoM indicates that 'the primary basis for ensuring pro-poor economic growth is the macroeconomic stabilization, and made this as one of its priority goals'. The development of SMEs can create significant number of jobs and contribute to poverty reduction. Therefore the purpose of the Project is compatible with the policy.

##### <Consistency with the Japanese Aid Policy>

The GoM and GoJ have had a good relationship since the 1970s. Especially, since 1991 the GoJ had conducted the 'Consultative Group Meeting for Mongolia' ten times, and played a leading role to encourage an international attention for the development of Mongolia. The GoJ has appreciated the economic development and poverty reduction efforts of the GoM, and has prioritized to develop human resources in public and private sectors that serve economic development through the Japanese ODA for Mongolia.

The second purpose of the Project was to promote mutual understanding between the

people of two countries through exchange activities. In 1998, both governments announced the Joint communiqué on promoting partnership between Japan and Mongolia. In this communiqué, both governments agreed the more advance good relationship in the fields of economy, culture, education and human relations. JMC's activities was compatible with diplomatic policies of Japan towards Mongolia.

## (2) Effectiveness

### <Business Courses>

JMC has been providing various business courses and seminars. The main courses are 1) 6-month SMEs course for employers who have run their business more than 5 years, 2) 1-week Entrepreneur Incubation Seminar for people who are planning to start business newly, 3) 1-week Practical Business Seminar for Young Owner, and 4) 1 year IT course.

Lecturers of the SME course were all Japanese experts. So that the participants can study a Japanese business management generally referring to concrete cases and examples of Japanese companies.

In addition, JMC also initiated IT course in 2003 which aims to develop IT professionals who can understand and speak Japanese. It consists of IT engineering related subjects and Japanese language related subjects.

Through the surveys, the Team found that almost all the graduates were very satisfied with these courses. Many of graduates utilized their studied knowledge and skills into their firms or shops. Such people succeeded in improving their productivities, and increased their total sales. Regarding IT course, there were 24 graduates and all of them have already been working as IT engineers in private and public sectors. What is more, 14 out of 24 graduates have been able to work in the software export business for Japanese market.

The high satisfaction of the graduates can be attributed to four factors;

- The courses prioritize the practical knowledge and skills, rather than theoretical side. So that they can be effective to improve their daily management immediately.
- The teaching method of lecturers is participatory. It is effective to encourage participants' understanding very much.
- Individual consultation and field visits by Japanese experts can be informative for participants to understand profoundly the contents explained in classroom.
- Ex-participants can expand a human-networking through Sees course because the term is quite long. After the course, ex-participants have co-operated each other on their business.

Therefore, the effectiveness of the business courses can be evaluated very high.

### <Japanese Language Course>

The course has been appreciated highly by the participants and ex-participants because of using unique teaching tools (such as power-point,) and contents (business Japanese and IT Japanese that are not taught in other institutions etc.). As a result, the number of applicants

has highly maintained, so that JMC have always take the participants up to the class capacity The percentage of completion of courses has constantly been the average of 70%. Also, the access to JMC's webpage has doubled since the streaming of Japanese-language radio lesson started, which shows the concern for this course.

### (3) Efficiency

#### <Efficiency of the Inputs>

Regarding JMC staff, they have been gradually upgrading their management skills and professional knowledge through on-the-job training at JMC and intensive training in Japan. Training in Japan for selected trainees and lecturers were customized to meet the specific needs of individuals.

#### <Business Courses>

JMC should be appreciated to have efficiently utilized limited input. The main reasons as follows..

- In order to teach a Japanese style business management, usually 6-7 Japanese experts are in charge of the Sees course lectures every year. The experts conducted not only the lecture, but also individual consultations, field visits, and short-term seminars during their stay. It can be said that JMC utilizes the input fully.
- JMC entrusted the other courses to Mongolian consulting firms for saving the cost. In order to control the quality and equity, at the selection, the JMC takes the competition of proposals. At the implementation, JMC staff monitors the lectures, and conducted a questionnaire survey after each lecture to the participants.
- JMC establishes a set of standards to take new participants. The applicants are screened their levels by the standards.
- JMC offers the IT course that enables trainees to understand and experience an entire software development process within one year. On the other hand, it may take more than one year for Japanese IT companies to complete the same kind of trainings for their new employees. This means that the efficiency of the IT course is quite high as compared to the new employee trainings of Japanese IT companies.

Although the Project has had two experts (one was 1 year and the other was 0.5 year) as a business course manager, but it was not enough to cover the Project period; therefore, the director of JMC has been playing the role during the absence of the business course manager. The operation and management of the courses has been done quite successfully, however, the lack of manpower could be the limited factor to improve the courses, to develop skills of local staff, and to collaborate with other organizations providing business training.

#### <Japanese Language Course>

The Japanese language course has been operated together with the Business course conducted simultaneously in JMC.

The courses also use several local tools, such as radio, publishing and the internet, which remove the regulation of studying Japanese in certain circumstances (in classrooms, in Ulaanbaatar) throughout Mongolia and broaden the opportunity to reach the content.

A Rotating system to secure local teachers, which allows a constant production of teachers that can teach at JMC. The system is; training Japanese language learners in the "Training course for Japanese-language teacher" and giving them on the job trainings to become more experienced and then appointing them to be certificated teachers.

#### (4) Impact

##### <Business Courses>

According to the results of the evaluation survey, the Business course was already shown a lot of impacts.

- The Team observed the behavior change among many of graduates. Especially, their behavior change happened to the attitude toward their employees. Before attending the courses, they had never considered about the relation between productivity and a human resources (employee) management. At the Business course, they were taught that the key to improve the productivity was to improve respective employee's ability; in order to increase their abilities, the employer should provide an appropriate circumstance to encourage employees, and should develop the teamwork spirit among them. Those who introduced new systems to encourage the interest of the employees like a bottom-up system, a competition among sections or a new salary system were able to increase the total sales.

Case1) After the course, a graduate changed more appropriately the manufacturing processes and the staff distribution of each section. She gave her employees responsibility for their work at each process, and paid back them responding to their outputs. As a result of it, the employee's motivation was fueled, which led to the increase in total sales.

Case2) The other graduate introduced a set of production management checklists to each manufacturing process. The check items include quantity of output, loss during production process, times of complaint from customs, and so on. The checklists are collected and evaluated by a head-office, and the best performance section and person are remunerated additionally. As a consequence of it, the production quality has improved and the productivity has increased almost twice as much as the previous year.

- The graduates attending the 2<sup>nd</sup> round of SMEs course organized 'KAIZEN Association' after the course. The purpose of this association is 1) to deepen the understanding the contents of the course through the discussion and field

consultation, and 2) to diffuse the knowledge and skills to others employers of SMEs, especially living in remote areas.

- The graduates attending other rounds also have kept a human network which was produced at the course. In July, KAIZEN Association is going to change the organization rules to open the door for the other round graduates.
- Before initiating JMC, there had been already some country's centers to provide the introduction of their culture through language courses and events. However, currently some organizations among other bilateral donors are planning to have the own country's centre including a scheme of technical cooperation like JMC.
- Some of the graduates from IT course have been working as project managers of software development projects for the Japanese market. Since the lack of project managers is one of the crucial issues of the Mongolian IT industry, this is the great contribution to the industry.

#### <Japanese Language Course>

The course has obtained a high reputation for its quality even from people other than those directly benefiting from the course.

- A part-time lecturer (full-time at a university in Ulaanbaatar) at JMC has been highly evaluated by her university in having obtained a post at JMC.
- A teacher at university was recommended to take a "Training course for Japanese-language teachers" at JMC by the dean.
- A Japanese software company specifies "the Basic Japanese for IT engineer's course" at JMC to obtain necessary Japanese before working in the company.

#### <Exchange Program>

More than 12,000 people have participated in JMC's Exchange activities. The activities have not only contributed to that Mongolian people understand Japanese traditional culture, but also presented various information about Japan through multi-sectoral seminars like "Japan Center Forum". According to the result of the survey, there were many opinions that they had understood Japanese culture and society very well through these activities.

This indicates that JMC has become a key center for understanding Japan in Mongolia.

#### (5) Sustainability

With regard to financial sustainability, current level of JMC revenue is insufficient to cover the administration and operation cost. Source of the revenue is mostly course fee, membership and Internet user fee at JMC.

The cost recovery ratio has oscillated between 25 to 30 per cent even after excluding cost of Japanese expert-lecturers. A low cost of recovery ratio is mostly an inherent characteristic of programs such as JMC. In particular case of the Business course, major factors affecting low cost recovery ratio are: a) an inexpensive fee considering JMC's role of providing public

service and, b) high ratio of Japanese experts. Trainees indeed feel that the current JMC fee is at a subsidized rate for the international level of education it provides with.

In the present condition, although it is impossible to cover all of the management cost with the income, it should take into consideration using the income effectively for course management.

#### **5. Factors that facilitated achievement of project purpose**

The common success factors within the Project activities include: a) placement of competitive lecturers with practical background/high qualification, both from Japan and Mongolia, b) provide various courses that are suitable for local needs.

Additional success factors in the Business course are: a) provide practical knowledge for improving business management, b) provide enterprisers with consultation service so that the knowledge could be utilized for actual business management.

### **6. CONCLUSION**

#### **6-1 Conclusion**

From the above analysis, it is confirmed strongly that the Project has met the policy and the needs of Mongolian and that the Project has been implemented effectively and efficiently. As a consequence the Project purpose has been achieved considerably. On the other, the needs of business community have become diversified and profound, so that the needs to information on Japan have been enlarged. It means that the expectation for JMC to respond to the needs are raising further still. Therefore JMC should fulfill the expectation of reflecting the lesson learnt through previous experience.

Several cases are observed that graduates of the Business course have succeeded in improving the management and increasing profits of their companies by utilizing knowledge obtained through the course. In addition, they have acquired the management philosophy which is "Cherishing employees and strengthening teamwork lead to enhancing productivity" and carried it out in practice. This indicates that the course gives them large influence as "awareness raising".

Besides, lots of the graduates of the IT course have got to be engaged in software program development toward the Japanese market. It can cause some impacts in ICT industry that is expected to be a drive in Mongolian economy.

In terms of the Japanese language course, JMC has taken unique approaches to answer needs of Japanese language learners through courses, such as "Radio Japanese language lesson" and "IT Japanese language course" which can not be seen in private Japanese language schools. It is a proof that JMC also plays a key role in Japanese language education in Mongolia.

Moreover, providing information on various aspects and areas of Japan in library of JMC, conducting Japan Center Forum which have covered various theme on Japan and other relevant activities have been quite helpful for Mongolian people to deepen their

understanding on Japan.

It should be stressed that a synergy effect has been produced by implementing the above-mentioned activities simultaneously and multilaterally in JMC. The participants for the Business course can deepen knowledge not only on business area but also on Japan itself, and some graduates have started business with Japanese companies. The IT Japanese language program has helped the graduates understand Japanese business manners and receive orders on software program development from Japanese companies.

Hence it is certain that JMC has been playing a role to contribute to Mongolian economy and to be a bridge of friendship between Mongolia and Japan.

However, needs of business community of Mongolia, whose activities have been developing strongly in recent years, become diversified and profound significantly. And increasing number of Mongolian students going to Japan to study indicates that interest and needs to information on Japan are becoming higher and higher. Besides it is also indispensable to provide information on Mongolia toward Japan for promoting mutual understanding between both countries.

In order to answer to meet these needs surely and make JMC more attractive and helpful to Mongolian people, it is necessary to make considerable and continuous efforts. And to ensure self-reliance of JMC on both technical and financial aspects, continuous assistance from Japan such as guidance by Japanese experts will be necessary.

In the evaluation it is reaffirmed that the role of JMC has been becoming important more than ever and both Mongolian and Japanese governments should fulfill the expectation of pursuing the overall goal.

## 6-2 LESSONS LEARNT AND RECOMMENDATIONS

### Activities

#### <Business Course>

Many graduates have already utilized the studied knowledge and skills, but the degree of the utilization is quite different depending on the subject. For example, 'Japanese Management Practices and Management Strategy, 5S and KAIZEN activity', 'Marketing', 'Retailer's Management' are more utilized into their business than 'Production Management', 'Quality Management/Cost Management'. The main reason is that the followers are more likely to need certain investment beyond the enterprises' availability. Thus JMC should more consider the size and the business environment of the target groups' enterprises when JMC designs the contents of subjects.

According to the survey results, on the one hand, many graduates were able to introduce their studied knowledge and skills into their real business and management, on the other hand, some were unable to do that very much. Thus JMC should analyze the achievement of graduates, and consider to diverse classes depending on their needs, ability, experience, or status.

Almost all the graduates who the Team met this time strongly requested for JMC to

continue practical lectures, rather than theoretical lectures.

**<IT Course>**

There were almost no Mongolian software companies that exported their products to the Japanese market when the IT course started in 2002. However, nowadays several local software companies are exporting their products and the graduates from the IT course of JMC are working for these companies as the leading engineers.

Although Mongolian software industry is expecting to export their products more to the Japanese market, at this moment there are no IT training institutes except JMC offering the practical lessons for developing export quality software. Therefore, continuing the IT course would be one of the necessary conditions for a while for boosting the growth of the Mongolian software export industry.

**<Japanese Language Course>**

Most of the Japanese language courses are now taught by local teachers. However, the range of local teachers that have the ability to teach and to manage courses should be broaden. thus, it is necessary to keep training teachers that can conduct lectures of high quality and also to train lecturers that has the ability to develop and design courses.

**<Exchange Program>**

Exchange activities has emphasized on providing information on Japan toward Mongolia until now, however, for promoting mutual understanding between both countries, it is indispensable to provide information on each country dual-directionally. From the point of view JMC should make some attempts such as a) the elementary Mongolian language course for Japanese residents and tourists, b) Mongolian cultural events for Japanese residents, etc.

In addition, since many Mongolian students have strong hope to study in Japan, JMC should help them get detailed information on studying in Japan and also take it into consideration to promote cooperation between Japanese and Mongolian universities.

**6-3 Management and Operation of JMC**

**<Planning and Monitoring of the Project>**

Regarding the seminar of the Business course, most of the interviewed ex-participants in Darkhan indicated that JMC should inform the annual schedule previously to help them attend the seminar. Not only about the seminar but also other courses and activities, it is important to elaborate and inform the detailed annual plan in order to respond to the demand of the targets efficiency. And monitoring of the progress of activities should be conducted for continuous improvement of the Project.

**<Staff Training Plan>**

Some administrative staff in each sector has consolidated their capacity and knowledge to run JMC and respective courses through both on-the-job training at JMC and intensive training in Japan. However, the staff skill is still not enough to manage the courses by their own, especially in the Business course due to a shortage of experience. There are several cases that the staff who had abundant experience went to Japan to study. It is not easy to avoid the tendency because young Mongolian people with high ability have desire for studying abroad in general. Therefore JMC should take measures to strengthen capacity of the staff efficiently based on the training plan and recruit the staff deliberately.

**<Strengthening relationship with other organizations>**

As a whole the quality of management of JMC is quite high and it has brought good reputation. However, relationship with other relevant organization such as MONEF and Mongolian National Chamber of Commerce and Industry is weak. In order to expand the impact efficiently, it is necessary to cooperate and strengthening the connection with them. Besides, it should be considered to strengthen relationship with Japanese residents so that they can be a resource to enhance the function of JMC.

Annex I : PDM of Japan-Mongolia Center for Human Resources Development Cooperation

Annex II : Output of the Business course

Annex III : Output of the Japanese language course

Annex IV : Output of the Exchange program

# Project Design Matrix

ANNEX I

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 entrenched. 2. Mutual understanding and friendly relations between the two countries will be reinforced.	- Evaluation by international Organizations  - Consciousness of Mongolian people	- reports of international organizations  - follow-up survey	Political condition is stable.
<b>Project Purpose:</b> 1. The Japan Center will play a key role in human resources development of Mongolia toward market economy.  2. The Japan Center 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 utilize the Japan Center 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 Center 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 fulfill the needs of the general public, professionals in business and the public sectors, and Japanese language teachers. The implementation of the courses will be localized gradually.  4. Publications and visual materials related to Japan in such fields as economy, society, and culture will be provided. In addition, the Japan Center will be fully utilized for exchange programs between the two countries.	- Number and working capabilities of the Japan Center 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	- organization chart - annual report - balance sheet  - course curriculum - annual report - questionnaire of participants  - course curriculum - annual report - questionnaire of participants  - annual report - survey and statistics	Consciousness of Mongolian government and relative organizations on frame-work of the Japan Center will be secured
<b>Activities:</b> 1-1 To establish and operate the Steering Committee. 1-2 To secure necessary personnel and establish organization of the Japan Center. 1-3 To make the Plans of Operations of the Center for the entire cooperation period and for 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 Center. 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.  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 publications and visual materials and to organize activities that enhance mutual understanding between the Mongolian and Japanese peoples. 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 Japan Center  - Staff of the Japan Center  - General administrative expenses for the Japan Center	- Mongolian staff will work at Japan Center continuously  - The status of the Japan Center in Mongolia will not be changed  Preconditions - policy for market economy in Mongolia will not change  - site for the Japan Center will be secured

## Output of Business Course

## Annex II

No.	Seminar	Subject	Period	Participants (Graduates)	Status of participates
1	1st SME Course	Japanese Management practices and management strategy: 5S and KAIZEN activity Production management Quality management/Cost management Financial management Human resource management/Human resource development Marketing	2002.10.21~2003.4.4	31 (30)	top management 16 (52%) employers 15 (48%)
2	Marketing for food dealers	Marketing for food dealers	2003.4.7. 8	35	general
3	Marketing for import traders	Marketing for import traders	2003.4.9. 10	35人	general
4	2nd SME Course	Japanese Management practices and management strategy: 5S and KAIZEN activity Production management Quality management/Cost management Financial management Human resource management/Human resource development Marketing	2003.10.08~2004.4.2	28 (26)	top management 3 (10.7%) employers 25 (89.3%)
5	Seminar 'what is invention and entrepreneur'	'what is invention and entrepreneur'	2003.12.8~9	28	graduates from SME course
6	Short-term Seminar	'1st Seminar for service and sales skills'	2004.02.11,12	35	employees 94 (33%) employers 6 (33%)
7	Regional Seminar in Darkhan	Japanese management and human resource management	2004/2/28	50	business men and local government officers in Darkhan
8	Short-term Seminar	'2nd Seminar for service and sales skills'	2004.03.17,18	28	participants joining in the 4th round of SME course
9	Regional Seminar in Darkhan	Japanese marketing method	2004/3/27	50	business men and local government officers in Darkhan
10	Short-term Seminar	'What is an employer? - the study about Japanese employers' business manner	2004/6/4/5	86	business men and local government officers in Darkhan
11	Regional Seminar in Murun and Khatgal	how to hold psychological will, how to make a business plan for new business	2004.07.28~30	22/13	business men and local government officers in Murun and Khatgal
12	1st Entrepreneur Incubation Seminar	Japanese management practices and management strategy, 5S and KAIZEN activity Financial management Quality management/Cost management Human resource management/Human resource development Production management Retailer's management Marketing	2004.09.13~24	28 (28)	employees 23 (82%) employers 4 (14%) student 1 (4%)
13	3rd SME Course	Japanese management practices and management strategy, 5S and KAIZEN activity Financial management Quality management/Cost management Human resource management/Human resource development Production management Retailer's management Marketing	2004.10.11~2005.3.24	Service 27 (27) manufacture 23 (23)	
14	Follow-up Seminar for SME course graduates	Tax systems for SMEs	2004.11.17~18	19	participants joining in from the 1st to 3rd rounds of SME

15	Regional Seminar in Darkhan	Japanese management practices and management strategy, 5S and KAIZEN activity	2004/10/9	57	business men and local government officers in Darkhan
16	2nd Entrepreneur Incubation Seminar	How to hold psychological will, how to make a business plan for new business	2005.01.10~21	32 (32)	business men and local government officers in Darkhan
17	Regional Seminar in Darkhan	Moral, motivation, Leadership improvement program	2005/3/19	58	business men and local government officers in Darkhan
18	Regional Seminar in Darkhan	Customers needs assessment and marketing	2005/3/26	45	business men and local government officers in Darkhan
19	3rd Entrepreneur Incubation Seminar	How to hold psychological will, how to make a business plan for new business	2005.05.16~6.8	18 (18)	employees 12 (66.7%) unemployed 3 (16.7%)
20	1st Practical Business Seminar for Young Owner	To help to evaluate properly present business operations and to apply appropriate management tools in day by day operation	2005.09.12~28	28 (28)	employees 9 (32.1%) employees 18 (64.3%) unemployed 1 (3.6%)
21	4th Entrepreneur Incubation Seminar	How to hold psychological will, how to make a business plan for new business	2006.02.7~3.1	26 (26)	employees 3 (11.5%) employees 13 (50%) unemployed 10 (38.5%)
22	4th SME Course	Japanese management practices and management strategy, 5S and KAIZEN activity Production management Retailer's management Financial management Quality management/Cost management Human resource management/Human resource development Marketing	2005.10.17~2006.3.24	service 32 (28) manufacture 31 (29)	services: employees 9 (28.1%) employers 23 (71.9%) manufacture: employees 11 (35.5%) employers 20 (64.5%)
23	Regional Seminar in Darkhan	Function and management of retails	2005/11/19	27	business men and local government officers in Darkhan
24	Quality Management	Quality management for services	17/13/2006	Service 23	participants joining in the 4th round of SME course
25	Regional Seminar in Darkhan	Communication and leadership	2006/2/18	52	business men and local government officers in Darkhan
26	Short-term Seminar	Basic accounting and cost management for employers	2006.10.13~15	55 SME course participants 126	participants joining in from the 1st to 4th rounds of SME courses
27	Short-term Seminar	Seminar for travel agencies	3/7/2006	21	general 88 member of tourist association 21 invited guests 17
28	JICA-Net Seminar	The role of service sector in order to enhance tourism in Mongolia: what is hospitality?	3/7/2006	43	general, member of tourist association and invited guests
29	Training course for tourist guides speaking Japanese	business manner, tourism, hospitality, the preference of Japanese tourists, field work, and so on.	2006.04.10~29	28 (27)	Students 16 (57.1%) teachers 4 (14.3%) unemployed 8 (28.6%) employers 3 (17.6%)
30	5th Entrepreneur Incubation Seminar	how to hold psychological will, how to make a business plan for new business	2006.05.8~31	15 (13)	employees 11 (64.8%) unemployed 3 (17.6%)

Training course for teaching Japanese language course

Annex III

Year	Course	Start date	Finish date	Appr.	Capacity	Number of teachers	Teachers
2005	Training course for teaching Japanese language course(1st term)	2005.10.05	2006.01.25	25	10	10	10 Professional instructor
	Training course for teaching Japanese language course(2nd term)	2006.02.06	2006.04.19	22	10	8	8 Professional instructor
2004	Training course for teaching Japanese language course(1st term)	2004.10.04	2004.12.13	20	10	10	10 Professional instructor
	Training course for teaching Japanese language course(2nd term)	2005.01.24	2005.04.18	22	10	10	10 Professional instructor
2003	Training course for teaching Japanese language course(1st term)	2003.10.08	2003.12.24	22	10	10	10 Professional instructor
	Training course for teaching Japanese language course(2nd term)	2004.03.01	2004.05.07	23	10	10	10 Professional instructor
2002	Training course for teaching Japanese language course(1st term)	2002.11.01	2003.01.24	20	10	10	10 Professional instructor
	Training course for teaching Japanese language course(2nd term)	2003.01.29	2003.05.16	30	10	9	9 Professional instructor
2005	Brush-up course for Beginners(1st term)	2005.10.05	2006.01.19	25	20	20	20 local
	Brush-up course for Beginners(2nd term)	2006.02.06	2006.04.17	22	20	20	20 local
2004	Brush-up course for Beginners(1st term)	2004.10.04	2004.12.13	20	20	20	20 local
	Brush-up course for Beginners(2nd term)	2005.01.24	2005.04.13	21	20	20	20 local
2003	Brush-up course for Beginners(1st term)	2003.10.08	2003.12.24	22	20	20	20 Professional instructor
	Brush-up course for Beginners(2nd term)	2004.03.01	2004.05.07	23	20	20	20 Professional instructor
2002	Brush-up course for Beginners(1st term)	2002.11.08	2003.01.24	20	20	19	19 local
	Brush-up course for Beginners(2nd term)	2003.01.29	2003.05.09	27	20	19	19 local
2005	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Summer course	2005.02.14	2005.04.20	30	32	23	23 local
	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Summer course	2005.08.01	2005.08.31	19	32	35	35 local
	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Autumn course	2005.09.12	2005.12.19	42	32	30	30 local
	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Spring course	2006.02.06	2006.04.17	30	32	29	29 local
	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Spring course	2005.02.15	2005.05.10	22	30	20	20 local
Studying Japanese through movies(Intermidate)	2005.02.14	2005.04.21	22	30	20	20 local	
2004	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Spring course	2004.04.02	2004.06.30	40	30	29	29 local
	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Summer course	2004.08.02	2004.08.31	22	32	22	22 local
	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Summer course	2004.08.02	2004.08.27	22	64	49	49 local
	Studying Japanese through movies(Intermidate)-Autumn course	2004.09.13	2004.11.03	20	30	22	22 local

Handwritten signature and date: 9.7

2003	Studying Japanese through movies (Intermediate) - Spring course	2003.03.04	2003.07.08	37	30	28	local
	Studying Japanese through movies (Intermediate) - Summer course	2003.08.04	2003.08.29	19	30	22	local
	Studying Japanese through movies (Intermediate) - Autumn course	2003.10.06	2003.12.24	36	30	22	local
2002	Studying Japanese through movies (Intermediate) - Autumn course	2002.09.12	2003.01.30	21	32	32	Professional instructor
	Studying Japanese through movies (Intermediate) - Summer course	2002.08.01	2002.08.30	18	32	31	Professional instructor
	Studying Japanese through movies (Intermediate) - Autumn course	2002.09	2003.03	22	32	30	Professional instructor
2005	Studying Japanese through movies (Advanced) - Autumn course	2005.09.13	2005.12.22	30	32	12	local
	Studying Japanese through movies (Advanced) - Spring course	2006.02.07	2006.05.02	25	32	15	local
2004	Studying Japanese through movies (Advanced) - Spring course	2005.02.15	2005.05.05	22	32	9	local
	Studying Japanese through movies (Advanced) - Autumn course	2004.09.14	2004.12.23	22	30	7	local
	Studying Japanese through movies (Advanced) - Summer course	2004.07.29	2004.08.31	22	32	22	local
2005	Studying Japanese through movies (Advanced) - Spring course	2004.04.01	2004.08.29	26	30	30	Professional instructor
	Intermediate business Japanese course - conversation (summer col)	2005.08.01	2005.08.31	18	32	24	local
	Intermediate business Japanese course - conversation (spring course)	2005.01.25	2005.03.31	22	32	16	local
	Intermediate business Japanese course - conversation (spring course)	2006.02.07	2006.04.06	18	32	32	local
	Intermediate business Japanese course - conversation (autumn col)	2005.10.04	2006.12.08	18	32	19	local
2004	Intermediate business Japanese course - conversation	2004.01.25	2005.03.31	20	30	20	local
	Intermediate business Japanese course - conversation (autumn col)	2004.10.05	2004.12.16	20	30	28	local
2003	Intermediate business Japanese course - conversation (autumn col)	2003.09.01	2003.11.23	17	32	14	local
	Intermediate business Japanese course - conversation (spring course)	2003.04.01	2003.06.18	18	32	18	Professional instructor
	Intermediate business Japanese course - conversation (autumn col)	2003.10.06	2003.12.26	18	32	22	Professional instructor
	Intermediate business Japanese course - conversation (summer col)	2003.08.04	2003.08.30	20	32	30	Professional instructor
2002	Intermediate business Japanese course	2002.11.12	2003.03.04	22	32	32	Professional instructor
	Advanced business Japanese course - writing	2005.04.12	2005.06.30	16	32	29	local
	Advanced business Japanese course - writing (autumn course)	2005.10.05	2005.12.16	22	32	32	local
	Advanced business Japanese course - writing (autumn course)	2005.09.01	2005.12.15	16	32	33	local
2004	Advanced business Japanese course - writing (spring course)	2006.02.10	2006.05.19	15	32	23	local
	Advanced business Japanese course - writing (spring course)	2004.04.12	2004.06.30	23	30	30	Professional instructor
	Advanced business Japanese course - conversation	2004.03.05	2004.07.30	20	30	30	local
	Advanced business Japanese course - conversation	2004.09.01	2004.10.29	18	30	12	local
	Advanced business Japanese course - writing (autumn course)	2004.09.10	2004.12.24	15	30	28	local

Handwritten signature and date: 2004.12.24

2003	Advanced business Japanese course-writing(autumn course)	2003.09.02	2003.12.23	16	30	24	local
	Advanced business Japanese course-conversation(autumn course)	2003.09.10	2003.12.24		30	30	local
2005	Monthly Japanese test	2005.05	2005.11	20		479	
2004	Monthly Japanese test	2004.05	2004.11	20		129	
2003	Monthly Japanese test	2003.3	2003.11	20		149	
2002	Monthly Japanese test	2002.07	2002.11	20		60	
2005	Using excel for Japanese language teachers	2005.06.13	2005.06.17	3	20	14	
2004	Open course	2004.06.14	2004.06.18	3	30	30	
2005	Studying computer in Japanese	2005.02.14	2005.05.10	20	20	8	
2004	Studying computer in Japanese	2004.04.19	2004.06.30	26	15	3	
	Studying computer in Japanese	2004.10.11	2004.12.22	22	15	4	
	Studying computer in Japanese	2005.02.14	2005.05.10	20	20	8	
2005	IT Japanese	2005.12.01	2006.04.13	99	30	30	
2005	Guidance of Japanese language institutions	2005.05.27	2005.05.28	2		1500	
2004	One day Japanese	2004.10.04	2004.11.21	Every day		689	
2003	One day Japanese	2004.10.01	2004.12.23		30	30	
2004	Open course	2004.05.27	2004.05.28	2	30	30	
	Open course	2004.04		3		108	
	Open lesson of Japanese method	2004.05.29		1		18	
	Open course	2004.09.01		1		99	
	One day Japanese	2004.05.26		1		30	
	One day Japanese	2004.07.28		1		38	
	One day Japanese	2004.07.30		1		45	
	One day Japanese	2004.11.28		1		40	
	One day Japanese	2004.07.29		1		35	
2003	Open course	2003.09.03	2003.09.24	4	20	7	
	Correspondence course for Japanese language teachers	2003.3	2003.5	20	20	500	
	Guidance of Japanese language institutions	2003.06.24		1		13	
	Japanese language seminar	2004.02.06		1			

Handwritten signature and initials.

## Output of Exchange Program (As of March 2006)

## Japanese cinema festival

	2002	2003	2004	2005	Total
Number of quantity	6	11	12	12	41
Number of participants	742	1,751	1,749	1,663	5,905

## Cross-cultural experience seminar

	2002	2003	2004	2005	Total
Number of quantity	2	14	42	31	89
Number of participants	43	519	1192	812	2556

## Citizens lecture

	2002	2003	2004	2005	Total
Number of quantity	0	6	4	4	16
Number of participants	0	495	273	216	952

## Japan Center Forum

	2002	2003	2004	2005	Total
Number of quantity	2	1	2	1	6
Number of participants	258	37	184	96	475

## Memorial anniversary

	Number of quantity	Number of participants
The 1 <sup>st</sup> anniversary	11	477
The 2 <sup>nd</sup> anniversary	25	889
The 3 <sup>rd</sup> anniversary	39	777

Total number of participants: 120,031

## 2. ビジネスコース修了生インタビュー結果

訪問機関	企業訪問：Khuns Complex（ハム・ソーセージ加工業）
日時	6月17日（土）12：30～13：45
出席者	副社長 Ms Oyutuya （三宅、通訳）
<p>Q1：講義内容を業務の「カイゼン」へどのように活用しているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コースには、現場の責任者である工場技術者とともに参加した。このことは、講義内容を業務に活用していく際に非常に有効となっている。</li> <li>• コース参加後、わが社では社員の自己能力の強化に力を入れるようになった。なかでも従業員の自発的な提案を促進するように心掛けている。具体的には、次のとおりである。 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 固定給から出来高による給与形態への転換とボーナスの支給。</li> <li>➢ 「次の工程はお客様」の考え方を徹底したところ、自分の属する工程が終わっても、次の工程を手伝うようになった。</li> <li>➢ 従業員からの提案を受けた新商品の開発。</li> </ul> </li> </ul> <p>Q2：どのような変化があったか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 給与形態の変更と「次の工程はお客様」の考え方の導入によって、従業員が仕事におけるチームワークを大切にするようになり、生産性が向上した。</li> <li>• 従業員からの発案で開発された新商品（内蔵ソーセージ）は、人気商品となり、わが社のトップ・セールスとなっている。また2005年に商工会議所から優秀商品賞を受賞した。</li> <li>• 現在は、半加工製品／冷凍食品（餃子や肉まんなど）を開発し、生産・販売を行っている。</li> </ul> <p>Q3：継続性を保つための工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• コースに現場責任者とともに参加したことで、継続性が保てていると思われる。また現場と経営サイドの相互理解にも役立っている。</li> <li>• また従業員の平均年齢が他社に比べ若く、離職率が低いので、「カイゼン活動」の定着が図れるものと思われる。</li> <li>• コース講師の先生方、JICA関係者、JMCスタッフが、継続して視察に来て、指導してくれている。</li> <li>• 自分はコースの第1期生であるが、2期生（特に「カイゼン協会」のメンバー）との関係が深く、学習内容の活用など今でも助け合っている。この人的ネットワークは、ビジネスやマーケティングにも有益であった。</li> </ul> <p>Q4：コース改善のための提言</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• 座学だけではなく、現場で具体的な例を挙げながら指導するにすれば、更に実践的な講義となるとと思われる。</li> </ul>	

Q 5 : 今後コースで取り上げるべき研修テーマ

- モンゴル政府は、本年（2006年）9月より食品加工業の生産工程について、監視の強化を行っていくとしている。特に輸出向けの品質管理について、研修を実施されるとよいと思う。（例えば HACCP など）
- ただし、HACCP などの規正を遵守するためには、相当の投資が必要であるため、現実的にはなかなか難しい面もある。
- 現在わが社では、原材料をヨーロッパから輸入し、社外にも販売しているが、相手先がそれらの材料の取り扱いに不慣れなため、取り扱い方法 / 技術も同時に指導している状態である。それらの技術を指導してもらえる研修があるとよいと思う。先日、米国国際開発庁（USAID）がロシア向けに実施している食品加工技術者向けの研修に参加した。これはアラスカの食肉加工工場で実施されたものであり、現在わが社の研修ニーズを満たすものであった。

訪問機関	受講者へのインタビュー「若手オーナー実践セミナー」
日時	6月17日(土) 16:00~17:00
出席者	Ms Khulan : Sogoo Nuur マネージャー Ms Uyanga : Mahayana (仏教センター) マネージャー (三宅、通訳)
<p>【注】 Ms Khulan は、若手オーナー実践セミナー(1期) 中小企業診断・指導コース(4期)の両方のコースを受講。会計・財務のバックグラウンドをもつ。 Ms Uyanga は、起業家実践セミナー及び若手オーナー実践セミナーを受講している。 NGO 職員として、貧困女性の収入向上事業を手掛けていることから、経営全般について学びたいと考えている。</p> <p>A. Ms Khulan</p> <p>Q1 : 講義内容を業務の「カイゼン」へどのように活用しているか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>5S活動を業務に導入している。</li> </ul> <p>Q2 : どのような変化があったか？</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>整理・整頓ができるようになり、「必要なものが、いつでも、あるべきところにある」状態となり、業務の効率性が高まった。</li> <li>印刷業は、ゴミが多く出る業種であるが、社内を清潔に保つ習慣がついた。</li> <li>製品の品質を向上させることに気を配るようになった。</li> </ul> <p>Q3 : 継続性を保つための工夫</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>清掃計画を立て、順番に実施する。</li> <li>良い態度で業務を行っている社員を褒めるなど、声かけを行う。</li> </ul> <p>Q4 : コース改善のための提言</p> <p>若手オーナー実践セミナーに対し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>日本のデータを使っているが、日本とモンゴルの経済レベルが違うので比較しにくい。自分たちが比較・検討できるようなデータにしてほしい。</li> <li>セミナーで使っている事例は、スーパーマーケットのケースが多く、わが社の問題点とあまりかわりがなかった。他分野の事例も適宜使ってもらいたい。</li> <li>セミナーの内容に対し、研修期間が短すぎる。</li> <li>5S活動については、受講者からの希望でコースとは別に、1日間の研修を行った。</li> </ul> <p>中小企業診断・指導コースに対し</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>生産管理や財務管理について、内容が難しいと言っている受講生もいたが、自分はそれほどとは思わなかった。そういう受講生は出席率が悪い場合が多いと思う。</li> </ul> <p>Q5 : モンゴル人講師による研修運営</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>受講生は、まずどのような講師陣がいるのかを確認し、応募してくる。自分は日本人講師がいることで応募した。しかし、モンゴル人講師でも経験豊富な人であればよいと思う。</li> </ul>	

- 今回のコースでは問題がなかったが、外国人講師の場合は、通訳の良し悪しが問題となることが多い。以前参加した商工会議所主催のビジネスコースは、ドイツ人講師による講義であったが、通訳が講義内容を理解していなかったため、内容がよく理解できなかった。

A. Ms Uyanga

Q 1 : 講義内容を業務の「カイゼン」へどのように活用しているか？

- 5 S活動を業務に導入している。
- チームワークを向上させるため、管理職から掃除担当者まで、全スタッフのコミュニケーションを取るようになっている。

Q 2 : どのような変化があったか？

- 整理・整頓ができるようになり、「必要なものが、いつでも、あるべきところにある」状態となり、業務の効率性が高まった。
- また受益者（貧困層）のためのサービス・ステーションの整理・整頓が改善した。
- あまりお金をかけられないが、スタッフの誕生日パーティなどを開催してコミュニケーションを図るようになった。

Q 3 : 継続性を保つための工夫

- 特になし。

Q 4 : コース改善のための提言

- もっと内容を深く知りたかった。
- セミナーの内容に対し、研修期間が短すぎる。

Q 5 : その他

- モンゴル日本センターにはビジネスコース以外の施設（図書館）や日本に関する情報などが多くあることを知り、周囲の人にもセンターを紹介したところ、多くの友人がセンターを訪問するようになった。
- ビジネスコースの費用は、非常に安価で内容もよく、我々の経済レベルでも参加しやすい。このままのサービスを続けてほしい。

訪問機関	受講生インタビュー「中小企業診断・指導」(3期生)
日時	6月19日(月)11:30~12:30
出席者	Ms Otgon: PiCi 皮製品製造加工業 社長 Ms Oyunchimeg: Mongol Khatgamal 刺繍 社長 Mr. Olonbaatar: Anshin 小売販売業 副所長 (三宅、通訳)
<p>A. Ms Otgon: PiCi 皮製品製造加工業 社長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>工場は注文に応じて生産していたが、コースで得た知識を活用して、工程の管理を厳格にしたところ、生産量が2倍に上がった。</li> <li>現在倉庫の整理ができておらず、在庫の把握が困難になっている。そこで、近い将来「5S改善活動」も導入する予定である。</li> <li>コース終了後の復習やレベルアップを行う機会を増やしてほしい(例えば聴講生など)。</li> <li>日本での研修では関係する工場で研修を受けたい。</li> </ul> <p>B. Ms Oyunchimeg: Mongol Khatgamal 刺繍 社長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>年間売上高が、2001~2003年には6万Tgであったところ、研修を受講してから年110万Tgに増加した。</li> <li>新たに導入した技術とその効果は、以下のとおり。 <ul style="list-style-type: none"> <li>3つの工程ごとに品質管理のチェックを行い、どの工程に問題があったのかを明確にし、品質と工程のロスを減少させることができた。</li> <li>時間厳守・品質管理・材料の無駄を防ぐ・職場のコミュニケーションをよくするなどの管理も行っている。</li> <li>倉庫を整理し、在庫管理がしやすくなった(在庫管理、5S改善)。</li> <li>現在原料はすべて北京から輸送されている。そのため、注文があると在庫を確認し、注文に応じられるだけの材料を北京から買い付けることとしている(Just in Time)。</li> </ul> </li> <li>競争相手はモンゴルにない。1社モグリで行っている会社がある。</li> <li>会社規模は17名。給与は10万Tg~16万Tgである。最近注文が切れずあるので、みんな休み返上でやっている。このような厳しい労働環境であるため、みんな長続きせず、2~3カ月で辞めていく人もおり、これが悩みである。</li> <li>継続運転が可能となっているため、経費が減少した。</li> <li>財務管理の吉村先生が企業訪問に来たほか、JICA/センターからも2、3回視察に来られている。</li> </ul> <p>C. Mr. Olonbaatar: Anshin 副社長</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>研修の内容は大変よかった。</li> <li>今後も日本人講師によるコース運営をお願いしたい。</li> <li>加藤先生の店舗管理の授業が一番有効であった。特に椅子と机の高さのバランスや厨房面積と客席面積の差などの知識を得、コースが終了したあと、市内3カ所に新たにレストランや喫茶店を経営している。</li> </ul>	

訪問機関	受講生インタビュー「中小企業診断・指導」4期生
日時	6月20日(火)10:00~11:00
出席者	Mr. Munkhchuluun: Deren Auto Service 社長 Mr. Enkh-Amgalanbaatar: Altai Saikhan 社長 (通訳、三宅)

#### A. Mr. Enkh-Amgalanbaatar: Altai Saikhan へのインタビュー

横浜国立大学に留学していたため、日本語が堪能。インタビューは通訳を介さず、日本語で行った。

- 3期生であった上司に紹介され、コースに参加した。
- コースに参加することによって、会社とは社会貢献の一部であり、社会に対する責任があるということ深く理解した。コースを受講することによって、従業員を大切に育成するとともに、彼等の待遇や保証のあり方について考え直す機会となった。
- 小林先生から教わった「次の工程はお客様」という考え方は、単にビジネスのなかだけではなく、家庭や子どもたちにも引き継ぐべき自分の「人生哲学」となった。
- 「5S改善活動」について：5S改善とともに、3M(無駄・無理・ムラ)について学び、会社全体の意識改革を始めた。
- セールスマンが販売先の拡大を行っていくためには、一度・二度の訪問ではなく「ねばり強い販売」が必要であると知り、販売社員の教育を行っている。
- 生産管理で教えてもらった Work Sampling は、従業員の業務態度をチェックするのに役立っている。他の受講者もこの手法は、非常に有効であると活用している人が多い。
- マーケティングでは、ターゲットグループを絞ることの重要性を知った。今まで漠然と宣伝を行っていたが、効果的・効率的ではなかった。今後顧客のデータベースをつくり、商品に合わせて宣伝の的を絞り効率性を向上させていく予定である。
- 店舗管理については、店舗の透明性を高め、外から中が見られるようにするため、この秋に改装を行う予定となっている(その際の内装は、Mr. Munkhchuluun の会社をお願いしている)。またわが社はビルの3階にあるが、客の誘導をよくするため、階段の幅を広くし、上がりやすく改修した。
- 品質管理では、7つのツールについて学んだ。試みにわが社が経営するレストランで、ホットドッグをつくっている人に1日の販売個数とホットドッグの重さを量らせた。結果ホットドッグはつくる人の気分によって重さが違い、品質に大きなブレがあることが分かった。この実験によって、ホットドッグの重さの許容幅を明確にすることができ、つくっている人にも品質の均一化の必要を認識させるよい機会となった。その後ホットドッグ以外にも導入し、品質管理とコスト削減に役立った。
- 財務管理では、資金の回転率の重要性が分かった。わが社で経営している事業の回転率を計算したところ、業種によって回転率が大きく違うことが分かった。例えばスーパーマーケットの回転率は高く、不動産賃貸業の回転率が低いなど。これによって今後資本を効率的に回していくためにはどうすればよいかを考える機会となった。
- 労務管理では、従業員の業績を数値化する試みを始めた。担当する管理職に従業員の業務

を数値化させ、給料に反映させる仕組みをつくった。

- コースの内容には無駄がなく、すべてが実践的で大変有益であった。

#### B. Mr. Munkhchuluun: Deren Auto Service へのインタビュー

- 1997年に自動車整備の仕事を始めた。1999年より2年間中国に留学し、語学の学習と人的ネットワークをつくり、2005年1月より、業務を自動車整備から建設業まで拡大した。
- わが社では、品質管理に最も力を入れており、「安く・高い技術の提供」をモットーとしている。自動車整備業では、フロントガラスの取り付け業務のみ行っている。フロントガラスは工場価格で販売し、取り付けのサービス料のみ取っているため安い。また他社とは違い、接着剤を定着させるため、必ず一泊預かることで高い技術を保証し、お客様の満足にしている。このため、6月1日までの車検時期になると、繁忙を極める。
- 昨年(2005年)は、ウランバートルに親会社が手掛けた高級マンションに、建設会社の1社として参加した。そのため、従来の自動車整備業とは別に、80名の技術者を別に雇った。初めての経験であったため、労務管理や品質管理など、コースで学習した内容をノートを見ながら活用した。
- 労務管理では、人材の育成と給料体系の改善に取り組んだ。
- 財務管理は今まで担当者に任せっきりであったが、このコースによってバランスシートや貸借対照表の数字の意味が理解できるようになった。また、コースで「健全なB/S、P/L」の例を勉強したので、これを検討材料として、わが社の財務状況を確認することができてよかった。
- ただし、品質管理・生産管理・財務管理は、日本とモンゴルの環境が違うため、多少分かりにくい点があった。また導入についても将来的には可能かも知れないが、現状では適用しにくい点もあった。

訪問機関	企業訪問 Deren Auto Service (この会社は、フロントガラス交換を主たる業務としている。)
日時	6月20日(火) 11:30 ~ 12:30
出席者	Mr. Munkhchuluun: (元受講生)

- 建築資材倉庫：現在暫定的な資材倉庫であり、手狭ということであったが、資材は種類ごとに整理して置かれ、取り出しやすい状態となっている。
- また資材はコード化され、コンピュータのデータベースで在庫管理を行っていた。
- 今までは、必要な人が倉庫に入って必要なものを取る仕組みになっていたが、資材がなくなるというリスクがあった。倉庫の担当者を決め、資材の取り出しや在庫管理を一括して行うようにしている。これによって資材がなくなることがなくなった。
- フロントガラスの倉庫も整理・整頓され、よく出る商品の設置場所を入りに近い場所にしている。決して余裕のあるスペースではなかったが、棚からガラスを取り出すスペースを確保したり、製品に合った棚を作ったりと、スペースを有効活用する工夫がみられた。
- 同期生の連携も強く、金曜日に飲みに行ったりしている。ビジネスでも有効である。例えば建材機材の調達をする場合、今までならば Yellow Page を繰って業者を探していたが、コース受講後は、まず同期生に電話して適切な業者を紹介してもらえるようになり、効率的かつ効果的な調達ができるようになった。人材ネットワークを広げる機会を提供したという点でも、ビジネスコースが果たした役割は大きい。

\* 6月1日が車検の期限であったため、それまではフロントガラス交換の注文が多く忙しかったとのことだったが、現在は注文が少ない時期であるため、新社屋の内装工事や引っ越し準備などを行っていた。

訪問機関	Mon-Horus International
日時	6月20日(火) 14:00~15:00
出席者	Ms Saranchimeg チーフマネージャー(元受講生) (三宅、通訳)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• 研修コースは大変役に立った。政府間援助が我々のような末端にも提供されている点で、高く評価している。</li> <li>• コースで学習した内容を取締役会で報告し、今後の改善計画を立てた。この計画は、今年(2006年)中にはすべて実行するつもりである。改善計画の主な項目としては、組織変更:マーケティングマネージャー、教育/労務管理マネージャーの設置、会社の目的を決め、店舗のどこかに提示する、従業員に対する業績評価を取り入れ、報酬制度に反映させる、5S活動、が挙げられる。</li> <li>• 当社ではまずこの店舗から「カイゼン活動」を始め、状況をみつつ本体業務に反映させていきたいと思っている。</li> <li>• 勤務計画と業績評価制度の導入:すべての従業員に、職種の業務範囲、会社が求める勤務態度、接客マナー、在庫管理などを提示(A45枚程度に簡潔にまとめてある)し、それが報酬に連結していることを説明し、同意が得られた人と雇用契約を結んでいる。従業員個人の業務実績は、月ごとに店長がチェック項目に沿って点数をつけ、本社に提出する。しかしこの制度を導入したばかりなので、本社でも状況をみながら、制度の見直しを同時に行っている状態である。</li> <li>• ビジネスマナーの徹底は、特に重要な点として、従業員に指導している。</li> <li>• 店舗管理については、加藤先生にも来ていただき、商品の並べ方に工夫をしている。細かい商品はよく間違えるので、見て分かるサンプルを準備している。現在取扱商品数は3,000点ほどある。すべての商品はコード化し、データベースで管理している。これまでは商品が品切れになることがあったが、今後は解消されていくと思う。</li> <li>• 商品管理は、担当者を決め、その人が在庫を把握するシステムとなっている。毎日16:00で1日の販売売上を締めて、販売個数・在庫個数を本社に報告している。このシステムを導入したことによって、これまで土日休みにして行っていた「棚卸し」をする必要がなくなり、日常の営業時間帯に在庫確認ができるようになった。これによって営業時間が増加し、売上が伸びた。</li> <li>• 新入社員の教育はじめ人材育成を重要と考え、力を入れているが、なかなか従業員が定着してくれない。</li> <li>• 今後の予定としては、 <ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 在庫管理の改善:市場で評判の悪い在庫をもたないようにする、市場のニーズの高い商品を増やすなど。</li> <li>➢ 原価管理:今までもやってきているが、更に調達先の調査を厳格に行い、品質が良いもの、技術力が勝るものを買いたい。</li> <li>➢ 電気システムの研修について、従業員の知識向上に努めたい。</li> </ul> </li> </ul>	

- マーケティング：これまでさまざまな宣伝活動を行ってきたが、それによってどのような効果が現れたのか、効率的であったかなどについては、評価してきていない。今後はこの点について評価制度を導入していきたい。また、市場価格調査を定期的実施する。安売カードの配布などを考えている。これらの業務を担当するマーケティングマネージャーを新たに雇用する予定である。
- 財務管理：棚卸しを定期的に行い、ロスをなくす。
- 小林先生の講義はとても良かった。小林先生は、人に物を教えるのがとても上手である。個人がもっている力を高めるためにどうすべきかを、授業を通じて私たちに理解させた。
- 受講生同士の人材ネットワークが広がったのも成果といえる。私たちは、「カイゼン協会」に入りたいと思っている。「カイゼン協会」からは、内規を変えたら入会できるようになるので、準備ができたなら声をかけるといわれている。

チーフマネージャーは4期生で、先日ビジネスコースを終了したばかりである。Mon-Horus International というのは、彼女の夫が経営している会社で、外国製の大型発電機の代理店業務を行い、モンゴル電力公社や鉄道会社などを顧客としている。この会社は、ほかに変電機や電気工事（外装）事業を行っており、事業ごとに4つの会社を経営している。今回訪問した Amper House は、この子会社の1つであり、主に電気機器や周辺部品を販売する店舗を経営している。

店舗を訪問して、まず驚いたのは、商品が非常に見やすく陳列されていたこと、外国人を含む、多くの客がひっきりなしに訪れていたことである。なお、店舗管理については、ビジネスコースの講師である加藤先生が訪問指導している。

訪問機関	企業訪問 Uguuj-Sweet and Biscuits : パン、菓子製造
日時	6月22日(木) 14:00 ~ 15:30
出席者	Mr. S. Tumengerel : CEO Mr. D. Enkhbayar : Executive Director (立原、三宅、通訳)

【全般】

- 私 (CEO) は 2002 年に JICA 研修で日本を訪問、Enkhbayar 氏は 2003 年のビジネスコースを受講後、日本に研修に行った。JMC のビジネスコースには、経営者と現場管理者の両方を受講させるべきだ。そのどちらか一方だけでは、十分活用させていくことはできないと思う。実際 Mr. Enkhbayar が、同様の研修を受けてから、社内の改善活動が一気に進展した。
- 商工会議所や MONEF の提供する研修やセミナーは、理論中心であり、全く実践的ではない。センターでは、実践的で毎日の仕事で直面している問題を取り上げてくれ、非常に役立っている。

【日本的経営の活用】

- 私 (CEO) は、日本に行って以下のような細かい改善点に気がついた。
  - 消火器の設置方法だが、これまでは防犯のため鍵のかかるロッカーに入れていたが、今はすぐ手に取れるところに置いてある。
  - 従業員が工場内に入り、着替え・手洗いなどをして、担当セクションに入るまでを一方通行にし、同じドアを通らないようにしている。これは、清潔を確保するための工夫である。
  - 作業台やオープン板を置く棚は、従業員（ほとんど女性）が、作業しやすく、疲れにくい高さに調整した。移動棚には滑車をつけ、移動しやすいようにした。また必要なものがいつでも取りやすいように、近くに置くように工夫した。
- わが社では、従業員の意識改革に取り組んでいるが、金（報酬）ではなく、おのものが納得して自己の意識改革ができるように努力している。
- 品質管理は、工場の生産管理者が毎日行っている。チェック項目として、生産実績・工程ロス・クレーム件数・新製品開発などである。会社は各セクターで毎月実績をまとめ、優秀な部署と優秀な従業員に対し、表彰し賞金を出している（部署に対しては、50 万 Tg、個人に対しては 5 万 Tg）。

【効果・インパクト】

- 生産量は、1997 年 10t/day だったのが、2003~2005 年は 18t/day、今年(2006 年)は 30t/day となり、去年(2005 年)と比べても倍近く増加している。
- 作業工程の改善、財務会計の改良などにより、投資に回せる資金が捻出できるようになり、去年(2005 年)新しくヨーロッパの製菓機械を購入した [約 6 万米ドルの機械が 2 台、約 20 万米ドルのラインが 1 台(数字は少々??)]

【ビジネスコースに対する提案等】

- ビジネスコースはとても内容が良く、大学を出るよりも効果的である。日本からの支援を5年間で終了するのは短すぎる。もっと支援を続けてほしい。
- ビジネスコースの内容をテレビで放映すると思う。
- ビジネスコースを受講し、業務に活かしていくなかで、更に勉強したい事項や確認したい事項が出てきた。今後 JMC のビジネスコースで、元受講生を対象に、より高度な研修を提供してくれることを期待する。

訪問機関	受講者インタビュー「中小企業診断・指導」2期生
日時	6月22日(木)14:00~15:30
出席者	Ms Davaajav Altantsetseg :Executive Director, Everyday, Bridge Group Mr. D. Enkhbayar : Executive Director, Uguuj-Sweet and Biscuits (三宅、通訳)

A. Ms Davaajav Altantsetseg : Executive Director, Everyday, Bridge Group へのインタビュー

- Bridge は、日本に留学していた人々が集まってつくった会社であり、日本的経営については大まかには理解していた。このような土壌があったため、ビジネスコースで学習した内容を業務に活用できる素地があったといえる。モンゴル日本センターのビジネスコースには、Bridge Group から各期3~4名が受講している。
- Bridge 本体は、現在10社の子会社をもっている。Everyday は子会社のひとつで、5件のスーパーマーケットの経営を行っているほか、170~180店舗に輸入品の卸売りをを行っている。
- 現在ある5件のスーパーマーケットは、小さな売店だったところを合併・発展させたものである。小林先生、吉村先生やカイゼン協会の仲間のアドバイスによって、店舗間のネットワークを生かし効率的に販売活動ができるようになった。例えば、Bridge のもっているカフェで作ったケーキを、Everyday のスーパーマーケットで販売展開するなどである。
- また在庫管理についても改善活動を行った。以前は倉庫から出した段階で販売したことにしていたため、店舗で在庫となっても確認できなかった。'Just in Time'の考え方を知り、業務に導入したところ不良在庫が減少した。
- 店舗管理の授業を受け、自社の店舗の状況把握の必要性を感じ、監査したところ、顧客サービスに対する従業員の意識が低いということが分かった。そこで、職務別に就業規定を新たに設けた。新しい規定には、3S(Smile、Speed、Sincerely)の概念が生かされている。
- 就業規定の見直しとともに、給与システムも改訂した。まず職種ごとに5つの階層(専門職:運転手、掃除等、レジ係・店員、中級マネージャー、上級マネージャー、経営者)を設け、さらに各階層を7つの固定給レベルに分け、担当業務の内容・経験・周囲からの評判などを加味して月給の額を決定している。また業績の良かった人には、特別ボーナスを支給している。
- 店舗には「意見箱」を設置し、お客様からの意見を聞くようにしている。もしシリアスなクレームが来た場合は、マネージャー及び担当者(店員)に対し、減給処分も含め対応している。
- 会社を発展させていくなかで、重要なのは人材である。会社はできるだけ人材の育成に力を注いでいく必要がある。
- 本邦研修に関して、研修先は同分野であるべきと思う。
- 今後もモンゴル日本センターの研修は、日本人講師によって実施されるべきである。また既に受講した人々に対し、更に高いレベルの研修を提供してほしい。

B. Mr. D. Enkhbayar : Executive Director, Uguuj-Sweet and Biscuits へのインタビュー

- 2002年に社長が JICA の研修で日本に行き、日本的経営や工場視察などをしてきた。社長は大変刺激を受け、従業員である我々に研修で学んだことを話してくれた。自分は、2003年にビジネスコースを受講し、社長が言っていることがよく理解できた。それからは、ますます会社全体に日本的経営を取り入れることになった。
- ビジネスコース及び日本での研修で学習した内容で最も良かったことは、「意識改革」の必要性を認識することができたことだ。今では職員一人ひとりの自己能力を向上させるよう、生産工程ごとの目標と生産管理基準を決め、毎日工場の技術主任が評価を行っている。この評価結果は工程間の競争になっており、毎月最も業績の良かった部署と個人に賞金を出している。
- 当社ではこのような競争ばかりではなく、年に一度社員旅行（ピクニック）に行き、職位の上下なく交流を深めたり、月に一度全従業員と面談し職場の問題点や新製品のアイデアなど、可能な限りコミュニケーションを取るように心掛けている。これは、社内の雰囲気をよくし、働きやすい環境づくりをするためである。
- 従業員には、働かされているのではなく、「自分のために働いている」という意識をもってもらいたいと思っている。
- 在庫管理については、小林先生、本田先生から指導を受けた。当社では小麦・砂糖等の調達と在庫管理が重要である。旧正月には物の値段が上がるので、正月前に3カ月分材料の買い付けを行うようにしている。先生方からは、在庫となる時間をなるべく短くして資金を回転させていくように指導されているが、インフレ率が高いので、ある程度仕方がないと思っている。
- マーケティングについては、当社オリジナルの包装紙やパッケージをつくったり、当社のマーク/エンブレムをつくったりしている。また6月1日の子どもの日には、毎年「お菓子祭り」をし、子どもたち向けのイベントを行っている。

訪問機関	企業訪問 Altai Saikhan
日時	6月22日(木) 16:00~17:30
出席者	Mr. Enkh-Amgalanbaatar 社長 (立原、三宅、通訳)

下記店舗に対して、過去にビジネスコースの小林講師、加藤講師が訪問し指導を行っている。社長より両講師の助言に従い、以下の点を改善したとの説明があった。

#### 1. 雑貨店(3階建て。紳士・婦人服、靴、輸入雑貨販売、レストラン等)

##### 【1F、2F】

- 階段周りの工事をし、客足を階上(2階から3階。3階に雑貨・レストラン/カフェがある)に伸ばすように工夫した。
- 商品の種類ごとにセクションを分け、客に見やすいようにした。
- 店舗の窓は、以前濃い色のスモークを張っていたが、ところどころ破れていたりして見栄えがよくなかった。先生からの助言を受け、UVカットの透明なものに張り替えたところ、店内も明るくなり、商品の色褪せが少なくなった。

##### 【3F】

- 商品棚の間の距離を離し、売り場をすっきりさせ、客が見やすいように工夫した。
- 商品ごとに在庫を管理し、売り上げ状態をモニタリングするようにした。今後モニタリング結果を分析して、輸入品目と数量を調整したい。
- レストラン/カフェは、商品見本(写真)ボードにおのこの値段を書き込んだ。
- マガジンラックを設置し、お客さんがくつろげるように工夫した。
- レストラン/カフェでつくったホットドッグなどは、当社がもっているコンビニエンス・ストアでも販売している。
- 静岡から日本茶を直輸入している。パッケージも日本語とともにモンゴル語で表記されている。
- 日本茶の売り場は、「峠の茶屋」風アレンジされ、さまざまなお茶の葉(ウーロン茶、紅茶、ジャスミン茶など)と日本茶を比較し、日本茶の説明を行っている。

#### 2. コンビニエンス・ストア：輸入食品・雑貨などを中心とするコンビニエンス・ストア。

ウランバートルでも珍しい品揃えをするコンビニエンス・ストアとして有名。

- 店舗は間口が狭く・奥行きが長い。先生方より、店舗の中心部分と棚の目の高さにあたる部分が一番売り上げ上がると指導を受けたので、そのように工夫をしている。
- コンビニエンス・ストアの店長に「起業家育成セミナー」を受講させた。
- 今後店舗の入り口を少し前に出し、店舗を広げるようにする予定(周囲の店舗は、既存の建物を歩道まで拡張している)。
- 店舗内が暗いと思っている。更にお客さんが入りやすいように照明に工夫をしたいと思っている。

