

モンゴル国
モンゴル日本人材開発センター
プロジェクト（フェーズ2）
終了時評価調査報告書

平成23年8月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

産公
J R
11-034

モンゴル国
モンゴル日本人材開発センター
プロジェクト（フェーズ2）
終了時評価調査報告書

平成23年8月
(2011年)

独立行政法人国際協力機構
産業開発・公共政策部

序 文

日本国政府は、モンゴル国政府の要請に基づき、同国において「モンゴル日本人材開発センター」プロジェクトを実施することを決定し、独立行政法人国際協力機構が独立行政法人国際交流基金の協力を得て、2002年1月22日から2007年1月21日まで、「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」を実施しました。

モンゴル国政府は、本プロジェクトの協力の成果を高く評価し、モンゴル日本人材開発センター事業をより拡充したいとして、5年間の技術協力プロジェクト「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ2）」の実施を日本国政府に要請しました。モンゴル国政府と日本側との協議の結果、2007年1月22日から2012年1月21日までの5年間の計画で本プロジェクトを実施することが合意され、現在、フェーズ2として技術協力プロジェクトが実施されています。

今般、プロジェクト終了まで残り約半年となったため、2011年6月8日から24日にかけて、終了時評価調査団を現地に派遣しました。

本報告書は同調査・評価結果をまとめたものであり、今後の本プロジェクトの展開、更には類似プロジェクトに活用されることを願うものです。

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

平成23年8月

独立行政法人国際協力機構

産業開発・公共政策部長 桑島 京子

目 次

序 文

目 次

写 真

略語表

評価結果要約表

第1章 終了時評価調査の概要	1
1－1 調査団派遣の経緯と目的	1
1－2 調査団の構成	2
1－3 調査期間	2
1－4 主要面談者	3
第2章 終了時評価の方法	4
2－1 評価方法	4
2－2 主な調査項目とデータ収集方法	4
2－3 評価5項目	5
第3章 プロジェクトの実績	6
3－1 投入実績	6
3－2 成果の達成度	6
3－3 プロジェクト目標の達成状況	15
第4章 評価結果	18
4－1 妥当性	18
4－2 有効性	18
4－3 効率性	19
4－4 インパクト	19
4－5 持続性	20
4－6 プロジェクトの貢献要因	21
4－7 効果発現を阻害した要因	21
4－8 結 論	22
第5章 提言と教訓	23
5－1 提 言	23
5－2 日本語・相互理解	24
5－3 教 訓	24
5－4 今後の対応	24

第6章 団長所感	25
----------------	----

付属資料

1. 評価調査結果要約表（英文）	31
2. Minutes of Meeting	42
3. モンゴル日本人材開発センター日本語教育事業 終了時評価報告書	123

写

真



モンゴル日本人材開発センター外観



モンゴル国立総合大学学長との面談



モンゴル日本人材開発センター毎朝の
朝礼の様子



ビジネスコース修了生の工場訪問



協議議事録（M/M）署名式



プロジェクトのカウンターパートと

略 語 表

略語	正式名称	日本語
BCC	Business Consulting Center	ビジネス・コンサルティング・センター
C/P	Counterpart	カウンターパート
EBRD	European Bank for Reconstruction and Development	欧州復興開発銀行
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
HACCP	Hazard Analysis and Critical Control Point	ハサップ（食品衛生管理システム）
IT	Information Technology	情報技術
JASSO	Japan Student Services Organization	日本学生支援機構
JUGAMO	Japanese University Graduated Association of Mongolia	モンゴル日本帰国留学生会
JBIC	Japan Bank for International Cooperation	国際協力銀行
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JDS	Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship	人材育成支援無償事業
JETRO	The Japan External Trade Organization	日本貿易振興機構
JF	Japan Foundation	国際交流基金
JICA	Japan International Cooperation Agency	国際協力機構
JICE	Japan International Cooperation Center	（財）日本国際協力センター
KPI	Key Performance Indicator	重要業績/減価指標
MDGs	Millennium Development Goals	ミレニアム開発目標
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
MOJC	Mongolia-Japan Center for Human Development	モンゴル日本人材開発センター
NPO	Non-Profit Organization	非営利団体
NUM	National University of Mongolia	モンゴル国立総合大学
ODA	Official Development Assistance	技術開発援助
OJT	On-the-Job Training	オンザジョブ・トレーニング
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリックス
PO	Plan of Operation	活動計画書
R/D	Record of Discussions	討議議事録
ToT	Training of Trainers	トレーニング・オブ・トレイナー （教師教育）

評価結果要約表

1. 案件の概要	
対象国：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 (フェーズ 2)
分野：民間セクター支援	援助形態：技術協力プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 日本センター課	協力金額（評価時点）：5 億 9,600 万円
協力期間：2007 年 1 月～2012 年 1 月	先方関係機関：教育・文化・科学省、 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
1－1 協力の背景と概要 モンゴル国（以下、「モンゴル」と記す）は、1990 年代初頭に市場経済化を開始し、計画経済から市場経済への移行をめざして一連の経済改革を実施してきた。一方、わが国でも、市場経済移行国への人材育成支援の一環として、「日本人材開発センター」を設立する構想が生まれ、2002 年 1 月から 2007 年 1 月までの 5 年間の協力期間にて、モンゴル国立総合大学（National University of Mongolia : NUM）をカウンターパート（Counterpart : C/P）として、市場経済化における人材育成ニーズへの対応と日本の「顔の見える協力」を実現する拠点として日本・モンゴル人材開発センター（Mongolia-Japan Center for Human Development : MOJC）プロジェクトを開始した。以降、ビジネス人材育成事業、日本語教育事業、相互理解促進事業を 3 本柱として活動を実施した。 5 年間の協力の実績が評価された結果、モンゴルよりフェーズ 2 実施に係る要請書が提出された。これを受けて 2007 年 1 月 22 日より、更に 5 年間を協力期間とした日本センタープロジェクトフェーズ 2 が実施されている。2012 年 1 月にプロジェクトの終了を迎えるにあたり、2011 年 6 月に本終了時評価調査が実施された。	
1－2 協力内容 MOJC を通じ、市場経済化に対応できるモンゴル人材を育成するとともに、モンゴルと日本の相互理解を促進するため、ビジネス事業、日本語教育、相互理解事業を実施する。また、これらの活動を持続的に行えるようにするため、MOJC の機能強化を行う。 (1) 上位目標 1) モンゴルの市場経済化に資する人材開発が促進される。 2) モンゴル・日本国双方の相互理解が促進される。 (2) プロジェクト目標 「モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「モンゴル・日本の相互理解促進」を行う拠点としての MOJC の機能が強化される。 (3) 成果 1) 運営体制及びモニタリングシステムの強化により、MOJC が効果的、効率的に運営さ	

れる。 2) 中小企業のニーズに則した実践的な知識とスキルを提供するビジネスコースが行われるとともに、コースにおける現地講師の割合が増加する。 3) 日本語教師のニーズに合致し、また、市場のビジネス機会の拡大に向けた日本語コースが開催される。 4) 相互理解促進事業に関し、さまざまな分野（経済、社会、文化など）におけるモンゴルと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。 (4) 投入（評価時点） 1) 日本側：（総投入額：5 億 9,600 万円） 長期専門家派遣 7 名 短期専門家派遣 58 名 本邦研修 53 名 機材供与約 3,200 万円 在外事業強化費負担 約 8,400 万円 2) モンゴル側： カウンターパート（C/P）配置 1 名 MOJC 雇用スタッフ 36 名（累計） 土地・施設提供（MOJC 敷地） 光熱費	
2. 評価調査団の概要	
団長・総括 ：森 千也 JICA 産業開発・公共政策部 次長 日本語評価分析：鈴木 勉 国際交流基金 日本語事業グループ日本語教育支援部 JF 講座チーム チーム長 日本語評価企画：原田友美 国際交流基金 日本語事業グループ日本語教育支援部 JF 講座チーム 評価分析 ：佐藤 美奈子 福永設計 コンサルタント部 シニアコンサルタント 協力企画 ：野村 留美子 JICA 産業開発・公共政策部日本センター課 調査役	
調査期間：2011 年 6 月 8 日～6 月 24 日 （日本語：2011 年 6 月 14 日～6 月 18 日）	調査種類：終了時評価
3. 評価結果の概要	
3-1 実績の確認 (1) 成果の達成状況の確認 成果 1：運営体制及びモニタリングシステムの強化により、MOJC が効果的、効率的に運営される。 本プロジェクト期間を通じ、運営体制は強化されている。日本人所長体制から日本人・モンゴル人共同所長体制に移行（2011 年 6 月）したほか、マネージャー制度が整備されており、2 名の統括主任と、各課（総務課、ビジネス課、日本語課、図書情報・交流課、施設・機材管理課）への主任が配置されている。現在勤務する 21 名のスタッフの能力は高く、活動計画の立案・モニタリングを含め、コースの運営は、ほぼ現地スタッフで担われる体制が整いつつある。年次合同調整委員会（Joint Coordination Committee：JCC）が開催されているほか、各事業の担当者が参加するミーティングは毎週開催されている。一方、財務的自立に向けたさまざまな取り組みにより、自己収益は大幅に増加しつつあるものの、日本人専門家の投入なしにこれらを維持することは困難である。	

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

現地中小企業のニーズに即した実践的なビジネスコースが実施され、累計 4,100 名以上の修了生を輩出した。フェーズ 1 から継続されている中小企業経営指導コースは、累計 445 名の修了生を輩出し、修了生が中心となって立ち上げた「カイゼン協会」は、本邦研修（コストシェア）を共同で実施するなど、MOJC の事業と連携しつつ、研修成果の普及に務めている。また、中小企業経営指導コース（通称「通常コース」）で基本的な経営知識を身につけた修了生などを対象とした各種上級コース、欧州復興開発銀行（European Bank for Reconstruction and Development：EBRD）と連携した現地コンサルタント育成コースを展開するなど、中小企業のさまざまなニーズに応えている。現地講師は、終了時評価時点で 10 名おり、主に中小企業経営指導コースにおいて、現地講師の講義のコマ数は増加している。しかし、講師の育成状況にはばらつきがあるとともに、現地のニーズに基づき新設されたレベルの高いコースには対応できておらず、育成に向けた更なる取り組みが必要である。

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

MOJC では、日本語教師育成コース（「日本語教授法演習コース」及び「日本語教育実習コース」）が開講されており、日本語教師の育成に貢献している。また、「ビジネス日本語会話」「ビジネス日本語文書」などのビジネス関連日本語コースも開講されており、日本のビジネスや日本への留学に関心のある人々のニーズに応えている。日本語コース及び関連事業（日本語実力テストなど）への参加者は、フェーズ 2 のみで 1 万人近くにのぼる。中間レビューにおいて提言された初級コースの開設については、2010 年度に開講したところ定員を超える応募者数を得ており、今後コース数の拡充が期待されている。なお日本語コースは講義時間全体のうち 56%が現地講師によって講義が行われている。

成果 4：相互理解促進事業に関し、さまざまな分野（経済、社会、文化など）におけるモンゴルと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

MOJC はウランバートル市の中心地に位置するなど、さまざまな相互理解事業を展開しやすい立地条件に恵まれている。こうした強みを背景に、2009 年には来館者 100 万人（開館以来の累計）を達成したほか、相互理解イベントには 6,900 名以上（フェーズ 2 のみ）が参加した。また、センター内の会議室はこれまで 230 回、各種団体に貸し出されており、モンゴル・日本国側双方（大使館、JICA 主催・共催事業など）に活用されている。また 2010 年には留学フェアが開催され、日本留学に関心のある 500 名のモンゴル人学生が参加した。近年は、収益増加の観点から受託事業を積極的に受けており、財団や日本企業の社員研修などを受託し、MOJC スタッフが中心となって実施している。このような取り組みのなかで、MOJC はモンゴルにおける「日本の窓口」と認識されるに至っている。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性：高い

モンゴルは、1990年の民主化以降、一貫して計画経済から市場経済への移行を進め、2006年には2021年までの「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals：MDGs）に基づく包括的国家開発戦略」を策定することが2007年3月に国会で決定された。この戦略の実施期間は2007年～2021年で、2007～2015年と、2016～2021年の二段階に分かれている。この国家開発戦略のなかでも、近年、最も重視されているのが中小企業の育成であり、この目標を達成するために、政府は2008年に中小企業庁を設立した。本プロジェクトは、中小企業の育成を目標としており、モンゴルの開発政策に合致している。

JICAの国別援助実施方針でも、モンゴルにおける協力方針の1つとして「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」を掲げており、当該プロジェクトは市場経済化を担う人材育成を行う中核支援として位置づけられており、整合性は高い。

(2) 有効性：高い

モンゴルは、市場経済化及び中小企業支援政策を維持している。また他の関係省庁や大学は、JCCへの参加を通じてMOJCの運営に協力を行っている。また、これまでの実績が評価され、昨年度より中小企業庁との公式な連携に向けた協議が開始されている。

10年の実績をもつMOJCの中小企業経営診断コースは、モンゴル国内で非常に高い評価を受けており、常に定員を上回る応募者を得ている。日本語コースについても、初級から上級までさまざまなコースを運営しており、日本に関心をもつ者や日本への留学希望者のニーズに corres 応している。現地スタッフのコミットメントと、能力向上に向けた自己研鑽が、プロジェクト目標の達成に貢献している。こうした優秀なスタッフの存在と、強い親日的感情が、MOJCの事業の円滑な実施に貢献している。

(3) 効率性：比較的高い

MOJCのスタッフの雇用と配置は適切に行われている。第1フェーズから36名のスタッフが雇用されたが、そのうち20名が現在も勤務中である。

不必要な活動は見当たらないが、ビジネスコースでは、これまで輩出してきた修了生より、更なるレベルアップのためのコースが望まれている。

日本語コースと相互理解事業は、プロジェクト終了後、国際交流基金に引き継がれる見込みであり、これまでの支援で育成されたスタッフを核に、更に事業を拡充・拡大していくことが期待されている。

本邦研修にはC/P、現地スタッフ、ビジネスコースの成績優秀者、修了生から成るカイゼン協会のメンバー（コストシェア）、現地講師が派遣され、MOJCのビジネスコースの価値を高めるとともに、MOJCの自立的運営促進に貢献している。

また、後任の日本人所長専門家を派遣した時期が、中間レビュー実施時であったことから、その後、中間レビューの提言をスムーズに実行することができ、プロジェクト後半の事業の効果的な実施につながった。

MOJCは、非常に良い立地条件（ウランバートル市の中心地）に恵まれており、さまざま

まな事業の実施にあたり有利である。一方、スペースには限界があり、センターの自立に向けた収益の向上や事業の拡大が制限されている。

(4) インパクト：高い

MOJC 事業への参加や図書室などの利用を通じ、日本への関心や親日的感情の醸成が促進されている。口コミによる各種コースへの受講生も多く、利用者からの信頼を獲得している。

ビジネスコースの修了生の多くが、モンゴルの経済界の中心的な役割を果たす企業で活躍している。また中小企業経営診断コースの2期生が中心となって立ち上げた「カイゼン協会」は、JICA とのコストシェアによるメンバーの本邦研修の実施といったフォローアップについて、MOJC との連携や支援を行っている。また、ビジネスコース受講生の半数以上が女性であり、女性のビジネスへの参入を通じた経済的エンパワーメントを促進している。

日本語コースでは、日本語教育シンポジウム、日本語教育研究会定例会、日本語教師会との共催でのスピーチコンテストの実施などを通じて、モンゴル日本語教育支援・推進・連携拠点としての役割を果たしている。

日本への留学経験者が立ち上げたモンゴル日本帰国留学生会（Japanese University Graduated Association of Mongolia : JUGAMO）という非営利団体（Non-Profit Organization : NPO）は、（財）日本国際協力センター（Japan International Cooperation Center : JICE）が運営する「人材育成支援無償事業（Japanese Grant Aid for Human Resource Development Scholarship : JDS）」（MOJC 内に事務所を開設）と連携して各種イベントを行っている。

(5) 持続性：以下の取り組みの必要性や課題が確認された。

運営体制の現地化は着実に進んでいる。これまでの日本人所長・モンゴル人副所長体制は、2011 年 6 月に共同所長体制に移行した。またマネージャー制度が整備され、2 名の統括主任と、各課への主任が配置され、各コースの運営はほぼ現地スタッフで担われる体制が整いつつある。スタッフの能力は高く、活動計画の立案・モニタリングはもとより、ほとんどのスタッフが日本語を理解するなど語学力も高い。

ただし、現在 21 名のモンゴル側スタッフが従事しているが、C/P は副所長の 1 名のみである。また、C/P である NUM 自身が独立採算制で、基本的に授業料で運営されていることから、MOJC には副所長としての C/P の配置と光熱費など MOJC の全支出のうち約 8%（2010 年度実績）が投入されているのみである。

しかし、財政的自立を達成するための自己収入の増加と、コスト削減に向けた取り組みは、中間レビュー以降積極的に行われている。かかる取り組みにより、センター運営経費に占める収入の割合は2009年度33.82%から2010年度46.53%に増加。目標としていた40%を上回った。

プロジェクト終了後にも安定した自己収入を確保するためには、これまでの取り組みを続けるとともに、更なる自己収入源の発掘が必要である。特に、日本語と相互理解事業については、今後国際交流基金の支援が見込まれるものの、それ以外のビジネス事業と管理

部門（総務）については更なる財務的自立が課題であり、収益金を支出に回すメカニズムを強化していく必要がある。

将来的には、MOJC の各種コースを現地リソースで運営できるようになることが望ましい。しかしビジネスコース（中小企業経営診断コース）における現地講師の育成状況にはばらつきがあり、プロジェクト終了後、すべての科目をモンゴル人で講義・指導するのは困難な状況である。プロジェクトの最終年度である今年度、個々の現地講師の育成状況及び今後の課題につき評価を行い、プロジェクト終了後のビジネスコース設計に生かす必要がある。一方、日本語コースについては、講義全体の 6 割近くが 7 名の現地講師によって実施されている。

また、MOJC が今後事業を拡大していくうえで、大きな制約要因となっているのが、施設のスペース不足である。今後、国際交流基金による支援の開始に伴い、日本語教育・相互理解事業が更に拡充されると見込まれるため、外部の施設の活用も含めて、積極的に検討する必要がある。

3－3 効果発現に貢献した要因

<計画内容に関すること>

- ・計画内容面では、特筆すべき要因はない。

<実施プロセスに関すること>

- ・優秀な MOJC スタッフの確保

MOJC の各種事業が参加者から高い評価を得ている要因の 1 つに、能力の高い MOJC スタッフの存在があげられる。運営管理能力に加え、ほとんどのスタッフが日本語を解するため、日本人専門家との意思疎通が容易となり、事業の円滑かつ効率的な実施に貢献している。

- ・ビジネスコースの設計

MOJC のビジネスコースが高い評価を得た要因の 1 つに、体系的かつ実践的なカリキュラムがあげられる。また、中小企業経営指導コースと連動した本邦研修（主に成績優秀者対象）は、受講生のモチベーションを高めるとともに、ビジネスコースの評価を高めることにつながっている。

3－4 効果発現を阻害した要因

<計画内容に関すること>

- ・C/P 機関の予算措置

C/P である NUM は、国からの予算措置がほとんどなく、基本的に学生の授業料で運営されていることから、MOJC への予算措置は C/P（1 名）の配置や土地の提供、光熱費を除き困難であった。よって MOJC の収入を活用することで、一部の支出を補った。

- ・法人格

MOJC は NUM の独立した附属機関であることが学長令による定款に定められているが、

法人登録はされていないため、公務員受講者の受講料を政府機関から MOJC 口座への振り込みができなかったり、MOJC スタッフの社会保障費や税金が天引きされないことから、スタッフが自ら支払わねばならないなどの手間が発生した。

- ・施設のスペース不足

MOJC の事業拡大に伴い、施設のスペースが不足し、一部の活動が制限された。大会議室に可動式の仕切りを設置し、会議室を増やせるようにするなど工夫したが、それでも不足した。

3-5 結 論

プロジェクト終了時まで、プロジェクト目標は達成される見込みである。MOJC の運営管理体制は整備され、スタッフの能力強化が進んでいる。ビジネスコースは市場経済化に資する多くの人材を輩出している。日本語教育についても、モンゴルの日本語教育に大きく貢献してきた。加えて、さまざまな相互理解事業を通じ、日本とモンゴルの関係が強化されてきている。よって、予定どおりプロジェクトは 2012 年 1 月をもって終了することとする。他方、プロジェクト終了後に向けてインパクト及び持続性を高めるために、以下を提言する。

3-6 提 言

(1) センター運営管理・各部門共通事項

1) 共同所長体制の強化

新体制のもと MOJC が効率的・効果的に機能するよう、運営体制の強化を図る。また、プロジェクト終了前に共同所長体制のレビューを行う。

2) 国際交流基金との協働に向けた新組織体制の検討と構築

2011 年から 2012 年にかけて、国際交流基金は MOJC に基金ランゲージコースを開設する予定である。プロジェクト終了後、同コースがスムーズに活動を開始できるよう、国際交流基金とも調整しながら、MOJC の新組織体制を検討・構築する。

3) 財務的自立に向けた取り組みの継続と収益金の支出メカニズムの強化

MOJC は収益増加に向けて積極的に取り組んでおり、財務的状況は改善されつつある。この取り組みを今後も続けるとともに、2011 年 3 月に策定された収益金の活用基準に沿って、収益金からの支出メカニズムを軌道に乗せる。

4) 中小企業育成を担うモンゴル政府関係機関並びに現地日本関係機関とのネットワークを強化する。

中小企業庁やモンゴル商工会議所、現地日本商工連絡会、及び現地日本企業などのモンゴル機関、現地日本関係機関とのネットワークは、今後の MOJC の活動にとって重要であり、今後もこれを拡充・強化する。

(2) ビジネスコース

1) 現地講師育成の評価と今後の課題の整理

現地講師の育成については、JICA 専門家と共同での講義実施時に、育成状況に係る評

価を行い、達成度と残された課題を明らかにし、プロジェクト終了後の活動に活用する。

2) フェーズ2 終了後のビジネスコースに係る方向性と具体的な活動内容・実施体制の検討

プロジェクト終了後のビジネスコースについて、過去10年間の成果と今後のモンゴル市場におけるニーズを踏まえ、方向性と活動内容・実施体制を検討し、計画を策定する。

(3) 日本語・相互理解

基金講座の設置に向けた日本語・相互理解部門の体制・事業内容の見直し

国際交流基金が支援を開始するのに伴い、日本語・相互理解事業の活動内容の見直しと拡充が行われる見込みである。当基金の専門家と協働し、これに向けて取り組む。

3-7 教訓

前述のとおり、モンゴルは非常に親日的な国であり、人口比における日本への留学生数が最も多い国である。MOJCのスタッフにも、主任クラス以上を中心に日本留学経験者（長期）が多い。日本文化への理解と高い語学能力、そしてMOJCへの高いコミットメントをもつスタッフの貢献が、プロジェクトの成果達成と拡大につながっている。

MOJCのモンゴル人スタッフは、共同所長（以前は副所長）のC/P1名以外は全員プロジェクト雇用であるという事情もあるが、このように日本留学経験者など、日本への深い理解と共感を有するスタッフを確保・維持することは、日本センター事業の効果的・効率的実施において重要である。

第1章 終了時評価調査の概要

1-1 調査団派遣の経緯と目的

モンゴル国は、1990年代初頭に市場経済化を開始し、計画経済から市場経済への移行をめざして一連の経済改革を実施してきた。一方、わが国でも、市場経済移行国への人材育成支援の一環として、「日本人材開発センター」を設立する構想が生まれ、2002年1月から2007年1月までの5年間の協力期間にて、モンゴル国立総合大学（National University of Mongolia : NUM）をカウンターパート（Counterpart : C/P）として、市場経済化における人材育成ニーズへの対応と日本の「顔の見える協力」を実現する拠点として、モンゴル日本人材開発センター（Mongolia-Japan Center for Human Development : MOJC）プロジェクトを開始した。以降、ビジネス人材育成事業、日本語教育事業、相互理解促進事業を3本柱として活動を実施した。

5年間の協力の実績が評価された結果、モンゴルよりフェーズ2実施に係る要請書が提出された。これを受けて2007年1月22日より、更に5年間の協力期間としたモンゴル日本人材開発センタープロジェクトフェーズ2が実施されている。2012年1月にプロジェクトの終了を迎えるにあたり、2011年6月に本終了時評価調査が実施された。

本終了時評価の主な調査内容は次のとおりである。

- (1) これまで実施してきた協力活動について、当初計画及び中間評価調査結果に照らし、投入実績、活動実績、管理運営状況、C/Pへの技術移転状況、外部条件等について確認を行う。
- (2) 「JICA事業評価ガイドライン」に基づき、評価5項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）の観点から評価分析を行う。
- (3) 目標達成の程度を判定したうえで、プロジェクトに残された課題をモンゴル側関係者と確認し、協議議事録（Minutes of Meetings : M/M）としてモンゴル側と署名する。
- (4) 評価結果を踏まえ、現在、要請中の次期案件の方向性について、モンゴル側関係者と意見交換を行う。
- (5) プロジェクト終了後の国際交流基金（Japan Foundation : JF）事業と国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）事業の棲み分けと連携について、日本センター関係者と意見交換を行う。

1-2 調査団の構成

担当分野	氏 名	所 属
団長・総括	森 千也	JICA 産業開発・公共政策部 次長
日本語評価分析	鈴木 勉	国際交流基金 日本語事業グループ 日本語教育支援部 JF 講座チーム チーム長
日本語評価企画	原田 友美	国際交流基金 日本語事業グループ 日本語教育支援部 JF 講座チーム
評価分析	佐藤 美奈子	福永設計 コンサルタント部 シニアコンサルタント
協力企画	野村 留美子	JICA 産業開発・公共政策部 日本センター課 調査役

1-3 調査期間

調査期間は 2011 年 6 月 8 日～24 日までの 17 日間。調査日程は以下のとおり。

				日程			宿泊
				評価コンサルタント (佐藤団員)	JICA 官団員 (森団長、野村団員)	国際交流基金 (鈴木チーム長) (原田氏)	
6 月	8 日	水	13:30 東京/成田 16:00 仁川/ソウル、インチョン 19:40 仁川/ソウル、インチョン ウランバートル 22:10				ウランバートル
	9 日	木	09:10 ホテル出発 09:30 MOJC 打合せ 11:00～ インタビュー				ウランバートル
	10 日	金	09:40 ホテル出発 10:00～ インタビュー				ウランバートル
	11 日	土	資料整理				ウランバートル
	12 日	日	資料整理				ウランバートル
	13 日	月	09:40 ホテル出発 10:00～ インタビュー				ウランバートル
	14 日	火	09:40 ホテル出発 10:00 インタビュー			13:55 成田発 16:20 仁川/ソウル、インチョン 19:40 仁川/ソウル、インチョン 22:10 ウランバートル	ウランバートル
	15 日	水	09:10 ホテル出発 10:00～ インタビュー		13:30 成田発 16:00 仁川/ソウル、インチョン 19:40 仁川/ソウル、インチョン 22:10 ウランバートル	09:10 ホテル出発 09:30～ インタビュー	ウランバートル
	16 日	木	09:10 AM MOJC 専門家との打合せ 16:30 JICA 事務所打合せ		MOJC 専門家との打合せ JICA 事務所打合せ	09:10 ホテル出発 09:30～ インタビュー 16:30 JICA モンゴル事務所打合せ	ウランバートル
	17 日	金	09:40 ホテル出発 10:00 中小企業庁表敬 14:00 MOJC との意見交換		教育・文化・科学省との意見交換 NUM 学長表敬 MOJC との意見交換	09:40 ホテル出発 10:00 在モンゴル大使館インタビュー 11:30 NUM 学長表敬 14:00 MOJC 打合せ	ウランバートル
	18 日	土	団内協議・M/M 案作成			04:20 ホテル出発 06:55 ウランバートル 12:30 成田	ウランバートル
	19 日	日	団内協議・M/M 案作成				ウランバートル
	20 日	月	9:00 朝礼参加 11:00 NUM ビジネスコンサルティングセンター局長との面談				ウランバートル
	21 日	火	09:30 ホテル出発 10:00 大蔵省・開発ファイナンス・協力部との意見交換 14:30 修了生企業訪問(シーレン・キルツ社/ガラス加工)				ウランバートル
	22 日	水	09:30 ホテル出発 10:00 他国援助機関 (EBRD) 訪問 11:30 三井物産 (宮本所長) 訪問 14:30 丸紅 (堀内所長) 訪問 16:30 TSL 関係者訪問 (旧大蔵省内)				ウランバートル
	23 日	木	08:00 ホテル出発 9:00 MM 署名 14:30 在モンゴル大使館報告 (日野参事官、大川書記官) 16:00 JICA モンゴル事務所報告				ウランバートル
	24 日	金	04:10 ホテル出発 06:45 ウランバートル発 10:50 仁川/ソウル、インチョン 15:10 仁川/ソウル、インチョン 17:30 東京/成田				ウランバートル

1-4 主要面談者

(1) モンゴル側

バージフトウグルドウル	財務省 開発ファイナンス・協力部 シニアオフィサー
エルデネバートルプレフジャフ	財務省 開発ファイナンス・協力部
ニヤムオソル	中小企業庁 長官
アルタンゲレル	中小企業庁 アドミニストレーション部 部長
バトエルデネ	中小企業庁 アドミニストレーション部 情報担当官
トゥムルオチル	モンゴル国立総合大学 学長
ダワードルジ	モンゴル国立総合大学 経済学部 学部長 (MOJC 副所長 ¹)
ゲレルトオド	モンゴル国立総合大学 経済学部ビジネスコンサルティングセンター 局長
バーサンジャフ	教育・文化・科学省 高等教育・職業訓練局 局長
ヒシゲジャガル	カイゼン協会 副会長
ガンエルデネ	MOJC 統括主任
ガルマーバザル	MOJC 統括主任

(2) 日本側

城所 卓雄	在モンゴル日本大使館 大使
日野 耕治	在モンゴル日本大使館 参事官
大川 陽一	在モンゴル日本大使館 二等書記官
青山 大介	在モンゴル日本大使館 三等書記官
宮本 弘己	三井物産 ウランバートル事務所 所長
堀内 学	丸紅 ウランバートル事務所 所長
砂川 眞	コーエイ総合研究所 特別顧問
大鶴 舞子	コーエイ総合研究所 副主任研究員
磯貝 季典	JICA モンゴル事務所 所長
岩井 淳武	JICA モンゴル事務所 次長
荒井 順一	JICA モンゴル事務所 所員
森川 秀夫	MOJC 所長
佐藤 信吾	MOJC 業務調整専門家
藤島 夕紀代	MOJC 日本語コース専門家 (国際交流基金専門家)

(3) 他国援助機関

オユンジャガル	欧州復興開発銀行 (European Bank for Reconstruction and Development : EBRD) モンゴル事務所 ナショナルプログラママネージャー
---------	---

¹ 調査団訪問時。その後、2011年6月下旬に共同所長に就任。

第2章 終了時評価の方法

2-1 評価方法

本件調査では、プロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）手法に基づき、プロジェクトの当初計画、協力開始時から評価調査時点までの双方の投入・活動実績、プロジェクト実施の効果、運営管理体制などを踏まえたうえで、評価5項目（有効性、妥当性、効率性、インパクト、持続性）の観点から多面的に評価を実施した。

併せて、協力期間終了後における対応方針についても検討し、モンゴル政府関係当局に提言し、M/Mに取りまとめた。

2-2 主な調査項目とデータ収集方法

(1) 資料レビュー、評価グリッドの作成

事前にプロジェクト及びJICA、国際交流基金から入手した参考資料などから情報を得て、現地での調査項目及び情報収集方法を検討し、評価デザインとして評価グリッド（和文・英文）を作成した。

(2) プロジェクト関係者へのインタビュー

本プロジェクトの達成度や成果を把握するうえで、プロジェクト関係者に対して、個別インタビューを実施した。対象は、日本人長期専門家（所長、プロジェクト調整員、日本語コース運営指導）、短期専門家（ビジネスコース運営専門家）、モンゴル側 C/P（センター副所長（当時）²）、センタースタッフ（各課主任レベル）、そしてビジネスコース修了生（本邦研修参加者含む）、日本語現地講師、相互理解促進事業の参加者、及び、他ドナー、ツーステップローン（Two-step Loan：TSL）関係者などである。

(3) プロジェクト関係者との協議

財務省、教育・文化・科学省、NUM 学長、専門家、及び MOJC スタッフと協議を行い、プロジェクトの成果及びプロジェクト終了後の運営について意見交換を行った。

(4) 評価結果に係る M/M の作成と署名

上記の調査・評価結果を評価5項目に沿って評価調査報告書（英文）に取りまとめ、財務省、教育・文化・科学省、NUM がレビューしたうえで、2011年6月23日に M/M として署名を行った。M/M については付属資料2 参照。

² 脚注1 参照。

2－3 評価 5 項目

評価の視点、内容は以下のとおり。

(1) 妥当性 (Relevance)	プロジェクトのめざしている効果が、受益者のニーズに合致しているか、問題や課題の解決策として適切か、相手国と日本側の政策との整合性はあるか、プロジェクトの戦略・アプローチは妥当か、公的資金である ODA で実施する必要があるかなどといった「援助プロジェクトの正当性・必要性」を問う視点。
(2) 有効性 (Effectiveness)	プロジェクトの「成果」が、どの程度達成されているか、及びそれが「プロジェクト目標」の達成にどの程度結びついているかを分析・評価する視点。
(3) 効率性 (Efficiency)	主にプロジェクトのコストと効果の關係に着目し、資源が有効に活用されているかを問う視点。「投入」の、手段、方法、期間、費用の適切度を分析・評価する視点。
(4) インパクト (Impact)	プロジェクトの実施によりもたらされる、より長期的、間接的効果や波及効果をみる視点。予期していなかった正・負の効果・影響を含む。
(5) 持続性 (Sustainability)	プロジェクトによりもたらされた成果が協力終了後も持続・拡大され得るかどうかを把握し、実施・関係機関の自立度を政策・組織面始め、財務面、技術面その他の観点から分析・評価する視点。

第3章 プロジェクトの実績

3-1 投入実績

本プロジェクトに関する投入実績は、付属資料2のM/M ANNEX3-1～3-8のとおり。

(1) 日本側投入

日本側は、2007年のプロジェクト（フェーズ2）開始以来、長期専門家派遣（7名）、短期専門家派遣（58名）延べ合計65名を投入している。また、機材供与（コンピューター機材やテレビ、電話など。詳細は、ANNEX 3-4を参照）については累計約3,230万円である。本邦研修参加者数は54名（C/P、ビジネスコース現地講師及びビジネスコース成績優秀者など）に上っている（付属資料 ANNEX 3-3 参照）。

(2) モンゴル側投入

無償資金協力で建設された MOJC の敷地、及びセンターの光熱水費を負担している。2010年度末時点での経費負担率は JICA が 80%、NUM が 8%、MOJC が 12%である。

3-2 成果の達成度

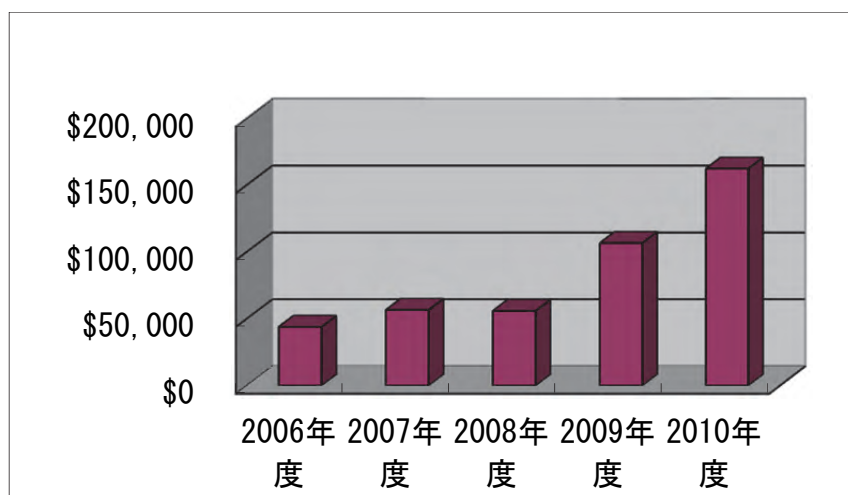
本プロジェクトの成果は PDM に記載のとおり 4 つあり、おのこの達成度合は以下のとおり。

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

- 1) 本プロジェクト期間を通じ、運営体制は強化されてきている。2011年6月には日本人所長体制から日本人・モンゴル人共同所長体制に移行したほか、マネージャー制度が整備されており、2名の統括主任と、各課（総務課、ビジネス課、日本語課、図書情報・交流課、施設・機材管理課）への主任が配置されている。現在勤務する21名のスタッフの能力は高く、活動計画の立案・モニタリングを含め、コースの運営はほぼ現地スタッフで担われる体制が整いつつある。
- 2) モニタリング・評価については、各コースやイベント終了後に参加者にアンケートをとり、結果が次の活動に生かされている。
- 3) 目標設定制度を導入し、各人の達成度に応じて自分の仕事の評価をスタッフ自らに気づかせる試みが行われている。これにより現地スタッフのキャリアパスが明確になり、モチベーションが向上している。
- 4) プロジェクトでは毎朝、専門家及び現地スタッフ全員で朝礼を行っている。朝礼では業務の心構えなどをスタッフ全員で復唱し、その後に各担当部門の一日の動きが報告され、全スタッフ間で情報共有されている（日本語で実施）。
- 5) 2009年8月に行われた中間レビューにおいて、財政基盤強化に向けた取り組みの必要性が提言され、これを受けてさまざまな取り組み（表-1 参照）が行われた結果、自己収入は大幅に増加した（2006年度³：4万3,876ドル→2010年度：16万2,195ドル）。しかしなかにはビジネスコースの受講料など、日本人専門家の投入を前提にしている事業もあり、専門家の投入が終われば、現在の受講料収入の規模を維持することが困難であると想定さ

³ フェーズ2は2007年1月22日に開始（2006年度は1月22日～3月31日）。

れるものもある。よって、これまでの取り組みを維持するとともに、収益源の多角化に向けた取り組みを継続する必要がある。



図－１ MOJC 自己収入の推移

- 6) センターの広報活動も効率的・効果的に行われている。中間レビューの前は、プロジェクトはイベントやコースの紹介、採用に関して地元新聞 3 社に広告を出していたが、現在は必要に応じて 10 万人以上が登録しているメーリングリストを利用している。これにより、広報費が削減されるとともに、コースやイベントへの応募者・参加者が増加した。
- 7) その他、中間レビューの提言に基づき、主に以下の改善がなされた。

表－１ 中間レビュー後の取り組み

中間レビューの提言	レビュー後の取り組み
NUM との人的交流・連携活動の拡大	2010 年 2 月、NUM と覚書 (Memorandum of Understanding : MOU) 締結 (同大学ビジネスコンサルテーションセンターの機能強化) 2010 年 5 月、モンゴル国立総合大学の学長一行を対象に MOJC 事業説明会実施 2010 年 7 月、エルデネット銅山会社、NUM 経済学部、日本センター) で MOU を締結し、エルデネット銅山会社に対する事業計画策定支援を実施 2010 年 10 月、NUM の協力で「モンゴル日本留学フェア 2010 年」を実施 2010 年 11 月、ガンエルデネ統括主任がモンゴル国立総合大学事務職員を対象に 5S の講義 2010 年 12 月、河口専門家がモンゴル国立総合大学客員教授就任 (大学のビジネスコンサルテーションセンター教師に対する OJT など) 2011 年 6 月、日本・モンゴル共同所長体制に移行 - プログラムアドバイザーの設置については、R/D には記載されて

	いたが、必要性がないため配置しないことで先方と合意し、2011年6月に署名した M/M により R/D から削除した。
財政基盤強化のための取り組み	【受講料・会場貸出料金などの見直し】 ・ 有料の会場貸出対象者の見直し 2010 年 2 月：コンピュータ研修室の台数を追加するなどの環境整備 ・ 2009 年 11 月：図書の有料貸し出しを開始した。 ・ 2009 年 11 月：大使館との間で定期映画会経費分担の見直し ・ 2010 年 2 月：コンピュータ研修室の台数を追加するなどの環境整備 2010 年 4 月からビジネスコース（通常コース）・日本語コース・コンピュータコース受講料の値上げ ・ 2010 年 4 月：図書館のインターネット料金値下げ（利用者増加） 【収益性を考慮したコース・サービスの計画・実施】 ・ 2010 年 9 月：「サバイバル・ジャパニーズ」コースの実施と本格的な日本語初級コースの導入 ・ 2010 年 3 月：JDS プロジェクト事務所に施設貸し出し ・ 2010 年 5 月：2011 年度から特別講座「研究計画書の書き方」を有料化 ・ 2010 年 10 月：JICA 青年研修参加者に対する日本語入門講座の有料化 【受託事業の運営体制強化】 ・ 2010 年 4 月：図書情報課を図書情報・交流課として総務課から受託事業を移管 ・ 2009 年 10 月：FAMD（アジア経営開発協力財団）主催の「日本語弁論大会」を実施 ・ 2009 年度・2010 年度：博報「世界のこども日本語ネットワーク推進事業・海外教師日本研修プログラム」を実施 ・ 2010 年 10 月：JICA 一般公開セミナー（柔道整体術）を実施 ・ 2010 年 10 月：日本留学フェア開催 ・ 2011 年 3 月：富士通社員の BOP 相互学習プログラムの MOU に署名 【ナショナルスタッフの能力向上】 ・ 2009 年 12 月：年間最優秀スタッフ賞の導入 ・ 2009 年度から職員業務評価面接導入 ・ 2010 年 1 月：図書室サービス（マナー・質）向上のため研修参加（図書情報課スタッフ） ・ 2010 年 1 月：各課主任（または主任クラス）による月次報告書・の項目作成 ・ 2010 年 2 月：PDCA に関する第 1 回勉強会

	・ 3 月：「業務の心構え」を設定 ・ 4 月：MOJC の年間目標設定 ・ 4 月：ノー残業日・残業上限時間を含む職員の契約書の変更 ・ 5 月：研修支援制度・課の目標設定 ・ 6 月：個人目標設定、朝礼での 1 分間スピーチ導入 ・ 7 月：パソコン研修実施 ・ 7 月：研修支援制度の導入 ・ 8 月：業務マニュアル更新 ・ 2009 年 12 月、年間最優秀スタッフ賞の導入 【その他】 ・ 2009 年 10 月：収入の普通預金口座を定期預金口座とした。
活動スペースの確保	・ 2010 年 5 月：多目的室の後方 3 分の 1 のスペースを分割利用可能に（スクリーン及びステージを設置） ・ 1、2 階及び屋外の倉庫整理による収納スペース確保
モニタリング体制の改善	【ビジネス課】 ・ 2009 年 10 月から各講師との意見交換を実施し、意見交換会議事録は 2010 年 6 月から JICA 本部と共有。 ・ 2010 年 2 月：2009 年度の通常コースの専門家に、受講生のアンケート結果を送付。 ・ 2009 年 11 月以降：コンピュータコースにおいて、受講生のアンケート集計を講師が読んで次のコースを改善する体制に変更。 【図書情報・交流課】 ・ 2009 年 12 月：ロビーにて意見箱を設置、2010 年 6 月から利用者へ月単位にて回答を掲示。
ビジネスコース内容の見直し	・ 2009 年 12 月：現地コンサルタント養成研修のメモランダムを NUM 経済学部、中小企業庁及び EBRD と署名 ・ 2010 年度：専門コースとして新規 2 コース（組織業績管理、及び現地コンサルタント育成研修上級）を設置。 ・ 2008 年度から開始したモデル企業育成プログラムの継続実施（長期戦略または特定の事業分野における課題解決への協力） ・ 2011 年度：経営者や管理職向けに 3 科目（組織業績管理、人材育成管理及び問題解決と意思決定、1 科目 2 日間）の企業内研修をデザイン。 ・ 2010 年 4 月・2011 年 4 月：第 1 回現地講師育成セミナーの実施 ・ 2010 年 8 月：現地講師の日本研修を実施
日本語講師 現地講師の育成	・ 日本語課のスタッフが 2009 年 10 月、日本語教育実習コースに参加した。また 2010 年 6 月に実施した「サバイバルジャパニーズコ

	ース」は日本人講師と2人で担当し、日本語コース初のティーム テーチャング形式の授業に取り組んだ。 - 日本語課のスタッフが2010年8月、「日本語教授法演習コース」 を受講し、日本語教授法の基本を学んだ。 - モンゴル日本語教師会主催の「日本語教育研究会」に毎月、日本 語課のスタッフが参加。
--	---

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

- 現地中小企業のニーズに即した実践的なビジネスコースが実施され、累計4,100名以上の修了生を輩出した。全ビジネスコースの参加者数及び講師数（現地講師、日本人講師）は以下のとおり。

表－2 ビジネスコース参加者数（フェーズ2）

年度	受講者総数	日本人講師 ⁴	現地講師
2006 ⁵	566	8	-
2007	843 ⁶	14	-
2008	890	17	4
2009	947	22	9
2010	874	15	11
合計（累計）	4,120	76	23

- このうち、フェーズ1から継続されている中小企業経営指導コース（通称「通常コース」）は、フェーズ2のみで273名以上⁷、フェーズ1からだとも累計445名の修了生を輩出している。

表－3 通常コース参加者数（フェーズ2）

年度	参加者数（人）	修了者数（人）	修了者（％）
2006	58	データなし	—
2007	56	37	66
2008	51	40	78
2009	62	45	73
2010	46	33	72
合計	273	155以上	平均約72％

⁴ 現地講師との共同講義もあるため、日本人、現地講師は重複することがある。

⁵ 2006年度はプロジェクトが開始した1月22日～3月31日のみ。

⁶ 5周年記念事業の参加者を除いた数。

⁷ 2011年度も開講されるので、実際は300名以上を超える。

事例1 通常コース修了生 Ariunjargal 氏 (Amuulal Co., Ltd. Beauty Salon)

- ・当社は肥満解消、肌の悩み解消などの医療的な業務を行っており、美容サロンも経営している。2年前から日本の化粧品を輸入し、定期的に日本の会社より医師が来て、指導を行っている。モンゴルに7店舗展開。自分は店舗マネージャーを務めている。
- ・MOJC のコースのことは、2007 年に自分で調べて知った。2009 年度に受講し、修了した。参加した理由は、中小企業としていろいろな課題に直面していたため。2007 年くらいから、その解決策を探していたが、このコースを知って参加した。最初は店舗管理のコースで店のレイアウトを学んだが、その後、マーケティングや経営についても勉強したくなり、フルコースを受講した。
- ・ここで学んだことの1つは、利益を上げるには労務管理が重要であること。日本的経営から学ぶところは多かった。ビジネスは、基礎をしっかりと理解できていないと長続きしない。モンゴルでは、皆すぐに利益を上げようとするので、失敗する中小企業が多いと思う。特に5Sについての知識は役に立っている。

事例2 通常コース修了生 Bayarmaa 氏
(Bayasakh Food, Fruit and Juice / フランス系輸入商社)

- ・自分は工場マネージャーである。通常コースは2010年度に受講した。
- ・講義はもとより、他の受講者の工場見学が大変役にたった。グループに分かれて、工場の業務の改善をどのようにすればよいのか議論し、その後、各グループがプレゼンテーションを行ったことが印象に残っている。
- ・コース修了後は、実際に自分の工場で習ったことをスタッフに伝えた。特に、5Sを導入することに努力を注いでいる。これを実行することで、無駄な作業が減り、生産性が上がった。
- ・自分と当社の親会社の社長が一緒に受講したこともあり、社内研修で5sを実施し、これからのビジネスの方向付を行うことができた。またスタッフ間のコミュニケーションが良くなった。
- ・これをきっかけに、衛生管理者がMOJCでハサップ (Hazard Analysis and Critical Control Point : HACCP) 研修を受けた。
- ・今後もビジネスコースを続けてほしいが、今はマネージャーから上のレベルの者しか受講できないので、それ以下の人も受講できるようになると良い。

事例3 通常コース修了生 Erdenebat 氏 (EECC Co., Ltd / 食品メーカー)

- ・当社は、1997年よりソーセージの皮を作り、スイスへ輸出している、従業員約100名の小企業である。
- ・社長の指示で通常コースを受け、生産管理、人的資源開発、品質管理、マーケティング、財務管理を学んだ。
- ・社長は、2006年度に通常コースを受講。会社で5Sの説明したものの、誰も理解できず、当時のマネージャー3名にもコースを受けさせた。
- ・社長は自ら日本に行き、工場のレイアウトを見て回り、日本式の工場を建設した。食品を扱う会社であるので、特にリスクマネジメントに力を入れ、コースで学んだ管理用チェック

シートを使用して、品質管理を行っている。モンゴルでは、おそらくこのような管理体制を
 している工場はほかにはないと思う。

- ・ビジネスコースは続けてほしい。特に若い会社、若い人々に是非受講させてあげてほしい。
- ・この研修のおかげで、わが社はこの業界でモンゴルで1番になった。感謝したい。

- ・ 修了生が中心となって立ち上げた「カイゼン協会」は、本邦研修（コストシェア）を共同で実施するなど、MOJC の事業と連携しつつ、研修成果の普及に務めている。
- ・ 通常コースの現地講師は終了時評価時点で 10 名⁸おり、現地講師の講義のコマ数は増加している。しかし、講師の育成状況にはばらつきがあるとともに、現地のニーズに基づき新設されたレベルの高いコースには対応できていない。プロジェクトの持続性を考慮すると、今後ビジネスコースは現地講師が中心となって講義が行われることが重要であり、育成に向けた更なる取り組みが必要である。

表－4 2010 年度通常コース現地講師

No	担当科目	氏名	現在の職位	性別	本邦研修歴
1	日本的経営	ヒシゲジャルガル	Konnect 社長	女	あり
2	人的資源管理	ダシマー	Bridge Group 人事部長	女	あり
3	品質管理	ゲレル	標準化センター 標準部長	女	あり
4	品質管理	ツァガーチ	NUM 講師	女	なし
5	工程管理	アルタンホヤグ	M/MCA コンサルタント	男	あり
6	財務管理	ナランチメグ	NUM 講師	女	あり
7	店舗管理	アルタンツェツェグ	Everyday International 社長	女	なし
8	マーケティング	ダヴァースレン	NUM 講師	女	なし
9	HACCP 指導コース	ゲレル	標準化センター 部長	女	あり
11	ビジネスプラン作成支援セミナー	ガントラグ	Shilen Khiits 社 社長	男	なし

- ・ 通常コースで基本的な経営知識を身につけた修了生などを対象とした各種上級コース、EBRD と連携した現地コンサルタント育成コースなど、中小企業のさまざまなニーズに応えている。
- ・ また、プロジェクトでは、「モデル企業育成診断指導プログラム」を通じた現場指導・コンサルテーション（有料）を実施している。2008 年度は 2 社を対象として試行的に開始し、2009 年には 3 社、2010 年には 6 社に対して指導を行った。

⁸ 標準化センターのゲレル部長は品質管理、HACCP 指導コース両方の講師を務めているため、表－4 には 11 名記載されているが、実質的には 10 名。

事例 4 モデル企業診断 モンデュラン社（金・鉄鋼鉱山関係会社）

Mr. Odbayar（人事部長）、Ms. Buted（社長）

- ・当社は社員数約 250 名の中規模鉱山会社であり、約 10 年前に創業した。現在、モンゴルでは鉱山開発が進んでおり、多くの会社があって、他社との競争が厳しくなっている。そこで会社のマネジメント全体の診断を受けたいと考えた。
- ・きっかけは、2008 年に人事部長が MOJC の通常コースを受けたことである。また 2010 年には、人事部長と理事が、河口専門家の「バランススコアカードに基づいた企業経営管理コース」（3 日間）を受講した。2011 年度は、会長と社長が通常コースを受講している。
- ・バランススコアカードに基づいた企業経営管理、及び人材開発業務の実績管理指導を、2010 年 10 月から 2011 年 1 月まで河口専門家から受けた。指導は全 8 回におよび、会社のビジネスに係る内部環境、外部環境についての診断を、社員にオンザジョブ・トレーニング（On-the-Job Training : OJT）で実施させた。実施に関しては、社内に 24 名から成るワーキング・グループを作り、河口専門家からの OJT で診断を行った。
- ・この結果、会社の業績が上がり、会社内での企業診断においてもよい成績を収めたため、MOJC からの依頼に基づき、成果発表を行った。
- ・一連の活動の成果としては、1) ビジネスのプロセスが改善された、2) 戦略的経営方針が作成できるようになったことである。プロジェクトが終了した場合は、今までの指導内容を生かして、自分たちで実施できると考える。
- ・具体的には、市場、会計、工程、研修・開発の部門での目標を具体化することができた。また重要業績/減価指標（Key Performance Indicator : KPI）による給与の見直しができ、鉱山の専門技術者を 25%増やすことができた。
- ・会計・財務に関しては、今まで計画・目標もなく資金を使っていたが、現在では、目標に合った支出ができるようになった。
- ・人的資源開発については、2011～2013 年までの目標を作成し、実施している。人的資源開発における KPI の考え方はモンゴルでは新しいものである。この手法を導入している会社は少ないだろう。KPI 導入前は、鉱山で働く職員はその場に 8 時間いれば、働かなくても給与がもらえると考えていた。しかし、KPI を導入してからは、職員は、短時間で質のよい仕事をすれば、そのインセンティブとして会社から報酬が支払われることになり、生産性は非常に上がった。
- ・新しいシステムを導入し、定着させるためにはスタッフの意識を変えることが重要であると気づかされた。

- ・ MOJC のこれまでの実績が評価され、中小企業庁から、中央・地方職員の企業診断・融資指導のトレーニング・オブ・トレイナー（Training of Trainers : ToT）を MOJC と連携して行いたいとの要請があがっている。
- ・ ビジネスコースの運営は、現地スタッフが主体となって行っている。ビジネスコースの年間スケジュールは毎年スタッフが作成しており、モニタリングに関しては、講義終了後に参加者にアンケートを取り、結果を次の回に生かしている。一方、講義のカリキュラムについては、各課目で派遣される日本人専門家により作成されている。
- ・ 中小企業がビジネスを行ううえで欠かせない情報技術（IT）スキルを強化するため、PC

コースを開講しているが、累計 4,282 名が受講している。MOJC の PC コースは、ウランバートル市に多数あるコースのなかでも、施設と教材の充実度により高い評価を得ている。

事例 5 PC コース受講生 Boldbaatar 氏

(Royal Post /個人用郵便ボックスの貸出業)

- ・ 個人用の郵便ポストの提供と国際新聞などの取り寄せの会社を個人で行っている。
- ・ MOJC では PC のウェブサイト作成コース「ドリームウェーバーCS4」を受講した。会社のウェブサイトを立ち上げたかったものの、外注すると 1,000 ドルはかかるため、自分で学習してウェブサイトを作ろうと考えたのが受講の動機である。
- ・ コースで学んだ技術を生かし、自分の会社のウェブサイトを開設することができた。
www.royalpost.mn
- ・ 現在は、自分の生まれ故郷のウェブサイトを作成中である。自分の出身地は、馬乳酒が有名で、将来の観光スポットとして有望。多くの観光客や、自分と同じく長い間生まれ故郷を離れている人々に対して、出身地の良さを伝えたいと考えている。

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

- ・ MOJC では日本語教師育成コース（「日本語教授法演習コース」及び「日本語教育実習コース」）が開講されており、日本語教師の育成に貢献している。
- ・ 日本語コース及び関連事業（日本語実力テストなど）への参加者は、フェーズ 2 のみで 9,975 名にのぼっている。受講生の修了率は、コースにより 42%（わくわく漢字教室）から 83%（日本語教師養成関連講座）と幅がある。
- ・ 中間レビューにおいて提言された初級コースの開設については、2010 年度に開講したところ定員を超える応募者数を得ており、今後、コース数の拡充が期待されている。また「ビジネス日本語会話」「ビジネス日本語文書」などのビジネス関連日本語コースも開講されており、日本のビジネスや日本への留学に関心のある人々のニーズに応えている。
- ・ 日本語コースには 1 名の日本語講師（長期専門家）がいるのみで、他はすべて現地講師で授業や活動が実施されている。現地講師の構成は、常勤 3 名、非常勤 6 名である。2010 年度末時点で、全講義時間のうち 56%⁹を現地講師が担当している。
- ・ モンゴルには多くの民間日本語学校があり、「日本語教育研究会」（MOJC もメンバー）も設置されているため、MOJC も横との連携を強化し、日本語教育の質向上に努めている。今後、国際交流基金が日本語コース並びに相互理解促進事業への支援を開始する予定であり、これまでの実績を基盤に、更に事業を拡充・拡大していくことが期待されている。

⁹ この数字には現地在住の日本人現地講師は含まれていないため、日本人現地講師の担当時間を含めるとこれより高い。

(4) 成果 4：相互理解促進事業に関し、さまざまな分野（経済、社会、文化など）におけるモンゴルと日本の情報が双方向に発信される機能が強化される。

- ・ MOJC はウランバートル市の中心地に位置するなど、さまざまな相互理解事業を展開しやすい立地条件に恵まれている。こうした強みを背景に、2009 年には来館者 100 万名（開館以来の累計）を達成したほか、相互理解イベントには 6,900 名以上（フェーズ 2 のみ）が参加した。
- ・ MOJC 内の会議室はこれまで 230 回、各種団体に貸し出しされており、モンゴル側、日本側（大使館、JICA 主催・共催事業など）に活用されている。
- ・ 2010 年には留学フェアが開催され、日本留学に関心のある約 500 名のモンゴル人学生が参加した。
- ・ 定期開催している「市民講座」には、2,096 名が参加。同様に「IT 折り紙」には 2,145 名、定期映画会には 2,665 名が参加した。各事業の参加者の満足度も高い〔市民講座 81%、IT 折り紙 100%、日本映画上映会 90%（2010 年度実績）〕。
- ・ 近年は、財務的自立の観点から受託事業を積極的に受けており、財団のイベントや日本企業の社員研修などを受託し、MOJC スタッフが中心となって実施している。このような取り組みのなかで、MOJC はモンゴルにおける「日本の窓口」と認識されるに至っている。
- ・ 図書室への来訪者は 7 万 6,507 名となった。同図書室は、本を借りる市民だけでなく、日本に関する相談にも多くの人々が訪れている。モンゴルの国会議員が日本について調べるために訪れることもある。
- ・ 相互理解促進事業は主にナショナルスタッフによって企画され、日本人専門家とともに実施している。実施後はアンケートがとられ、結果が次の事業に反映されている。また、来館者の自由な意見を聞くために「意見箱」が設置され、事業の企画に役立てられている。

3-3 プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標：「モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成」及び「モンゴル・日本の相互理解促進」を行う拠点としての MOJC の機能が強化される。

プロジェクト目標を構成する 4 つの成果すべてが、プロジェクト目標の達成において重要な役割を果たしており、3-2 で述べたとおり、それぞれの成果は発現しつつある。これらの成果レベルにおける成果の達成状況をみると、プロジェクト目標は達成される見込みであると判断することができる。

また以下のプロジェクト目標の指標の達成度からも、プロジェクト目標は達成される見込みであると考えられる。

(1) 認知度

来館者数、各種事業（コース）参加・受講者数、満足度から判断し、認知度は高いといえる。

- ・ MOJC 来館者数：フェーズ 1 を開始してから 2011 年 3 月末時点で 126 万 8,193 名を数え

ている。ウランバートル市の人口が 100 万人であることを考えると、非常に多くの人々が MOJC を訪れている。

- ・ MOJC 各種事業への参加者：ビジネスコースの参加者は 4,100 名以上、日本語コース及び関連事業の受講生は 9,975 名、相互理解事業への参加者は 6,900 名以上、図書館の利用者は 7 万 6,507 名と、多くのモンゴル国民が MOJC の各種事業に参加している。
- ・ 満足度・ビジネスコースの満足度：72%（日本人講師）、62%（現地講師）、相互理解事業の満足度〔市民講座 81%、IT 折り紙 100%、日本映画上映会 90%、図書室 77.6%（2010 年度実績）〕。

(2) オーナーシップの促進

現地による運営体制が強化されている一方、ビジネスコースの現地講師化に課題が残っている。

- ・ MOJC スタッフによる運営：2011 年 6 月に日本人所長体制から日本人・モンゴル人共同所長体制に移行したほか、マネージャー制度が整備されており、2 名の統括主任と、各課（総務課、ビジネス課、日本語課、図書情報・交流課及び施設・機材管理課）への主任が配置されている。現在勤務する 21 名のスタッフの能力は高く、活動計画の立案・モニタリングを含め、コースの運営はほぼ現地スタッフで担われる体制が整いつつある。
- ・ 現地講師化：日本語コースについては、1 名の長期専門家と現地講師 6 名（うち 4 名が現地在住の日本人講師）により運営されており、全講義時間のうち 56%¹⁰を現地講師が教えている。一方、ビジネスコースについては通常コース全科目（7 科目）に日本人専門家（短期）が派遣されており、ペアになって講義を行っている現地講師の講義時間数は増えてきているものの、現地講師の育成状況にはばらつきがあり、全科目を現地講師で講義できるまでには至っていない。

(3) 財務的自立

収支についてはプロジェクト期間を通じて改善が見られた。一方で、今後も継続した取り組みが必要である。

- ・ 収支：3-2 で述べたとおり、中間レビューの指摘を受けて自己収入の増加に取り組んだ結果、2010 年度の自己収入額は 16 万 2,195 ドルと、2006 年度の 4 万 3,876 ドルから大幅に増加した。一方で、2010 年度末時点での経費負担率は JICA が 80%、NUM が 8%、MOJC が 12%であり、今後、貯蓄の活用も含め、更なる取り組みが必要である。

(4) ネットワーキング

MOJC はさまざまな機関と連携して各種事業を展開している。

- ・ ビジネスコース：EBRD と連携した現地コンサルタント育成講座（基礎・上級）、国連開発計画（United Nations Development Programme : UNDP）の一村一品プロジェクトの対象者への 5S 講義、日本貿易振興機構（Japan External Trade Organization : JETRO）の講師

¹⁰ 脚注 9 参照。

によるセミナーなどが開催されたほか、JICA〔国際協力銀行（Japan Bank for International Cooperation：旧 JBIC）〕の TSL との連携として、ビジネスプラン作成支援セミナーの開催や、ビジネスコース受講生への TSL 紹介などを行った。今後はビジネスコースの現地化に向けて、現地日本企業との更なる連携が重要である。

- 日本語コース：現地モンゴル国日本大使館、ウランバートル市教育局、ナショナル教育テレビ、ナショナルラジオテレビ局などと連携したセミナーの開催などを行った。
- 相互理解事業：現地モンゴル国日本大使館との共催によるイベント、日本学生支援機構（Japan Student Services Organization：JASSO）や日本の大学などと連携した留学フェアの開催、在モンゴル国大使館やモンゴル日本帰国留学生会（Japanese University Graduated Association：JUGAMO）に協力した日本留学説明会などが開催されている。

第4章 評価結果

4-1 妥当性

以下の理由により、本プロジェクトの実施は妥当であると判断される。

(1) モンゴル政府の国家開発計画との整合性

モンゴルは、1990年の民主化以降、一貫して計画経済から市場経済への移行を進めてきた。2006年には大統領令第5号により、2021年までの「ミレニアム開発目標（Millennium Development Goals : MDGs）に基づく包括的国家開発戦略」を策定することが2007年3月に国会で決定された。この戦略の実施期間は2007～2021年で、2007～2015年と、2016～2021年の二段階に分かれている。

産業分野では、2015年にはサービス・鉱工業部門を国内総生産（Gross Domestic Product : GDP）の85%、2022年には同92%を占めることを目標としている。具体的には、戦略的に重要な鉱床の開発、加工産業の競争力強化、産業の多様化、雇用創出、中小企業の発展、農業及び食品産業の発展と食糧自給、観光業の強化などが目標とされている。開発戦略のなかでも、近年最も重視されているのが中小企業の育成であり、この目標を達成するため、2008年に中小企業庁が設立されている。

本プロジェクトは、市場経済化に資する人材育成を通じて、中小企業の振興を図るものであり、モンゴルの開発政策に沿っているといえる。

(2) わが国の対モンゴルの援助政策との整合性

わが国の対モンゴル国別援助計画（2004年）では、マクロ経済の健全な運営のための制度整備及び人材育成を公的、民間の両セクターにおいて支援することが重点分野として挙げられている。また、地域経済格差の是正、環境と両立した持続的な経済成長、外貨獲得産業の振興等経済活動の促進を援助重点分野として位置づけており、本プロジェクトの目的と合致している。

(3) MOJCの事業とターゲット・グループのニーズとの整合性

モンゴルでは、全企業数の約97%がこれらの中小企業である。その経営者・起業希望者などを主なターゲットとしてビジネスコースを実施することは、モンゴルの民間セクターのニーズに応えているといえる。また、モンゴル国内で行われている経営講座やビジネスセミナーの多くがアカデミックな経営理論が中心である一方、MOJCのビジネスコースは、実践的な講義内容や指導法を採用していることが評価されており、受講生・受講企業のニーズに合致しているといえる。

4-2 有効性

本プロジェクトの有効性は高い。

モンゴルは、市場経済化及び中小企業支援政策を維持している。また、中間レビューで提言があった、他の関係省庁や大学などとの連携は強化されており、JCCへの参加を通じてMOJCの運営に協力を行っている。さらに、これまでの実績が評価され、2010年度より中小企業庁との公式

な連携に向けた協議が開始されている。

10年の実績をもつ MOJC の中小企業経営診断コースは、モンゴル国内で非常に高い評価を受けており、常に定員を上回る応募者を得ている。

日本語コースについても、初級から上級まで多様なコースを運営しており、日本に関心をもつ者や日本への留学希望者のニーズに応えている。

現地スタッフのコミットメントと、能力向上に向けた自己研鑽が、プロジェクト目標の達成に貢献している。こうした優秀なスタッフの存在と、強い親日的感情が、MOJC の事業の円滑な実施に貢献している。

4-3 効率性

プロジェクトは、ほぼ効率的であるといえる。

(1) 日本側からの投入と成果

日本側からの投入は、これまでおおむね予定どおり行われている。長期専門家、短期専門家共におおむね予定どおり派遣されているが、ビジネスコースで講義を行う専門家の派遣期間がやや短いとの意見もある。現在の長期専門家は、MOJC 所長、コーディネーター、日本語教師の3名であり、ビジネスコースの講師は短期専門家である。

フェーズ1開始当初から、プロジェクトの在外事業強化費にて合計36名のナショナルスタッフを雇用しており、そのうち退職した者は16名で、定着率は約60%である。

本邦研修にはC/P、ビジネスコース現地講師、ビジネスコースの優秀修了生、コストシェアによる研修生及びMOJCのスタッフが参加しているが、参加者からの評価は概して高く、研修で学んだ内容は業務に直接活用できるものであり、業務の効率化に役立っていると評価している。

供与資機材の維持管理も適切に行われている。これらの資機材は会場貸し出しの一環として外部に貸し出し、頻繁に活用されている。

(2) モンゴル側からの投入と成果

モンゴル側からの投入については、無償資金協力で建設されたMOJCの用地のほか、NUMが副所長（NUM経済学部長）1名をC/Pとして配置しているほか、光熱費・清掃費を負担している。

4-4 インパクト

本プロジェクトのインパクトは高い。

成果にも記したように、MOJCはビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業を通じ、モンゴルの市場経済化に対応する中小企業の人材を育成する拠点として機能するとともに、モンゴルにおける「日本への窓口」という役割を担うに至っている。

また、MOJCの中小企業経営診断コース修了生は、カイゼン協会というNPOを立ち上げ、MOJCのビジネスコースで学んだ内容の普及などを行っており、モンゴルにおける中小企業の経営改善に貢献している。

日本への留学経験者が立ち上げたJUGAMOという非営利団体（Non-Profit Organization : NPO）は、JICEが運営する「人材育成支援無償事業（Japanese Grant Aid for Human Resource Development

Scholarship : JDS)」(MOJC 内に事務所を開設)と連携して各種イベントを行っている。このように、MOJC の事業にかかわった人材が自ら行動を起こし、MOJC の活動を更にモンゴルに知らせ、定着させているという状況は、MOJC がモンゴルの人材育成や相互理解活動において強いインパクトを与えていることを示している。

4-5 持続性

プロジェクトの持続性については、以下の取り組みや必要性が確認された。

(1) 組織面での持続性

運営体制の現地化は着実に進んでいる。C/P は副所長 1 名のみであるものの、2011 年度 6 月には、日本人所長体制から、日本人・モンゴル人の共同所長体制に移行した。またマネージャー制度が整備され、2 名の統括主任と、各課への主任が配置されるとともに、各コースの運営はほぼ現地スタッフで担われる体制が整いつつある。調査時点で雇用されている 21 名スタッフの能力は高く、活動計画の立案・モニタリング能力はもとより、ほとんどのスタッフが日本語を理解するなど語学力も高い。MOJC の持続性を確保するには、これらの優秀なスタッフの維持・定着が不可欠であり、スタッフのモチベーション維持と向上に向けてこれまでに整備した環境を維持することが重要である。

(2) 財務的な持続性

MOJC の自己収入は、3-2(1)で述べたとおり、中間レビュー以降大幅に増加している。一方、NUM 自身が独立採算制で、基本的に授業料で運営されていることから、MOJC への投入はこれ以上(2010 年度における NUM の MOJC の全支出に占める負担割合は約 8%)増やすことが困難である。このことから、プロジェクト終了後にも安定した自己収入を確保するために、これまでの取り組みを続けるとともに、更なる自己収入源の発掘が必要である。

特に、日本語と相互理解事業については、今後国際交流基金の支援が見込まれるものの、それ以外のビジネス事業と管理部門(総務)については更なる財務的自立が課題であり、貯蓄(2010 年度末で 38 万 1,943 ドル)を活用するとともに、収益金を支出に回すメカニズムを強化していく必要がある。

(3) 技術的持続性

MOJC の技術的持続性を促進するためには、MOJC の各種コースの現地講師化を進める必要がある。ビジネスコースでは、主に中小企業診断コースにおいて現地講師の育成が行われてきているが、育成状況にはばらつきがあり、プロジェクト終了後、すべての科目をモンゴル人で講義・指導するのは困難な状況である。また、「日本」センターであるからこそ日本人講師から学びたいという受講生の希望も根強い。日本らしさを残しながら、いかに MOJC のビジネスコースを現地化していくかは、プロジェクト終了後に向けて検討を行う必要がある。

またビジネスコースに対する需要が、基礎レベルから上級レベルに広がっていくなかで、上級レベルの講義を担当できる現地講師の育成は今後の課題である。

日本語コースについては、講義時間全体の 56%¹¹が 6 名の現地講師によって実施されており、今後この比率を更に高めることで、持続性が向上することが期待される。

4-6 プロジェクトの貢献要因

成果達成の貢献要因として、以下の 3 点が挙げられる。

(1) 優秀な MOJC スタッフの確保

MOJC の各種事業が参加者から高い評価を得ている要因の 1 つに、能力の高い MOJC スタッフの存在が挙げられる。運営管理能力に加え、ほとんどのスタッフが日本語を解するため、日本人専門家との意思疎通が容易となり、事業の円滑かつ効率的な実施に貢献している。

MOJC のスタッフのプロジェクトへのコミットメントは高く、中間レビュー後の新所長のもとの実施体制の改善において、各自が個人目標をもち、目標に基づいて業務を行い、評価されることにより、業務へのモチベーションが向上した。

(2) ビジネスコースの設計

MOJC のビジネスコースが高い評価を得た要因の 1 つに、体系的かつ実践的なカリキュラムが挙げられる。また、中小企業経営指導コースと連動した本邦研修（主に成績優秀者対象）は、受講生のモチベーションを高めるとともに、ビジネスコースの評価を高めることにつながっている。

(3) 投入のタイミング

現在の日本人所長専門家を派遣した時期が、中間レビュー実施の約 1 カ月前であったことから、その後中間レビューの提言をスムーズに実行することができた。後任所長の派遣時期は中間レビューのタイミングを意図したものではなかったが、結果的にプロジェクト後半の事業の効果的な実施につながった。

4-7 効果発現を阻害した要因

(1) C/P 機関の予算措置

C/P である NUM は、国からの予算措置がほとんどなく、基本的に学生の授業料で運営されていることから、MOJC への予算措置は C/P（1 名）の配置や土地の提供、光熱費を除き困難であった。

(2) 法人格

MOJC は NUM の独立した附属機関であることが学長令による定款に定められているが、法人登録はされていないため、公務員の受講料を政府機関から MOJC 口座への振り込みができなかったり、MOJC スタッフの社会保障費や税金が天引きされないことから、スタッフが自ら支払わねばならないなどの手間が発生した。

¹¹ 脚注 9 参照。

(3) 施設のスペース不足

MOJC の事業拡大に伴い、施設のスペースが不足し、一部の活動が制限されている。中間レビューの提言を踏まえて、施設内のスペースの有効活用（多目的室を分割利用可能に変更）は行われたが、いまだにスペース不足の状況が続いており、今後事業を拡充・拡大していくには、増築ないしは新築、外部施設の賃貸も含め、検討を行う必要がある。

4－8 結 論

プロジェクト目標は、プロジェクト終了までに予定どおり達成される見込みである。

ビジネスコースの受講者数、応募者数の多さ、そして修了生からの高い評価から判断されたとおり、MOJC の市場経済化に資する人材育成の拠点としての機能は確立されつつある。

日本語コースは日本語学習者のニーズに応える多様なコースに多くの受講生が参加しているとともに、日本語スピーチコンテストの共催や日本語教育研究会月例会への協力など、モンゴル日本語教育支援・推進・連携拠点としての役割を果たしている。

相互理解事業はさまざまなイベントを開催し、多くの参加者を得ているほか、MOJC の施設はモンゴル・日本国側双方の関係機関から活発に利用されている。また図書室も毎日多くの一般市民に利用されている。こうした活動を通じ、MOJC がモンゴルにおける「日本の窓口」と認識されるに至っている。

一方で財務的な自立やビジネスコースの現地化、そして事業拡大にあたっての施設のスペース問題などが課題として残っており、プロジェクト終了までに、5章で述べる点につき取り組むことを提言する。

第5章 提言と教訓

5-1 提言

プロジェクト終了後の持続性を高めるため、調査団は、以下をプロジェクト期間中に行うことを提言した。

(1) センター運営管理・各部門共通事項

1) 共同所長体制の強化

MOJC は 2011 年 6 月に共同所長体制に移行したため、新体制の下、MOJC が効率的・効果的に機能するよう、運営体制の強化を図る。また、プロジェクト終了前に共同所長体制のレビューを行う。

2) 基金との協働に向けた新組織体制の検討と構築

今年から来年にかけて、国際交流基金は MOJC に基金ランゲージコースを開設する予定である。フェーズ 2 後は日本語、相互理解促進活動は基金の支援にて実施されることになるため、プロジェクト終了後、同センターがスムーズに活動を開始できるよう、当基金とも調整しながら、MOJC の新組織体制を検討・構築する。

3) 財務的自立に向けた取り組みの継続と収益金の支出メカニズムの強化

MOJC は収益増加に向けて積極的に取り組んでおり、財務的状況は改善されつつある。この取り組みを今後も続けるとともに、2011 年 3 月に策定された収益金の活用基準に沿って、収益金からの支出メカニズムを軌道に乗せる。

4) 現地日本関係機関とのネットワーク強化

現地日本企業とのネットワークは今後のセンター活動にとって重要であり、今後もこれを拡充・強化する。

5) 事業拡充に向けたスペースの確保

中間レビュー時にも指摘されたが、スペースの制約は MOJC の事業拡大にあたっての制約要因となっている。外部の施設の活用を積極的に検討する。

(2) ビジネスコース

1) 現地講師育成の評価と今後の課題の整理

現地講師の育成については、JICA 専門家と共同での講義実施時に、育成状況に係る評価を行い、達成度と残された課題を明らかにし、プロジェクト終了後の活動に活用する。評価は、現地講師による自己評価に加え、各科目の JICA 専門家、運営管理専門家、MOJC ビジネスコーススタッフが評価を行うなど、多面的な評価が望ましい。

2) フェーズ 2 終了後のビジネスコースに係る方向性と具体的な活動内容・実施体制の検討

プロジェクト終了後のビジネスコースについて、過去 10 年間の成果と今後のモンゴル市場におけるニーズを踏まえ、方向性と活動内容・実施体制を検討し、プランを策定する。その際、以下のポイントを考慮する。

① 中小企業庁との連携

MOJC のこれまでの実績が評価され、今年度、中小企業庁と連携して中央・地方職員の企業診断・融資指導（ToT）を行う予定である。また、中小企業庁は近年増加してい

るモンゴル企業からの経営相談について、ノウハウをもつ MOJC との更なる連携を期待している。このような MOJC 事業の「モンゴル政府と連携した面的事業展開」を、プロジェクト終了後どのように実施すべきかについて検討する。また、MOJC の関係機関〔ビジネス・コンサルティング・センター（Business Consulting Center : BCC）やカイゼン協会など〕との連携による実施と、TSL との連携についても検討する。

② NUM ビジネスコンサルティングセンターをはじめとする、NUM 経済学部との更なる連携

昨年度は、MOJC と BCC が共同でエルデネット銅山会社へのコンサルティングを行い、大きな評価を得た。また同事業は、NUM との連携強化にも大きく貢献した。プロジェクト終了後に向けて、BCC とどのように連携するか検討する。

③ 修了生ネットワークの強化と活用

過去 10 年間のプロジェクトで、通常コースの修了生は 445 名となり、修了生から成るカイゼン協会も活動を行っている。これらの人的資源をビジネスコースに積極的に活用するとともに、MOJC がモンゴルにおけるビジネス人材のハブとなる方策を検討する。

④ モンゴルにおけるビジネスコース・ビジネスサービスニーズの調査

高い経済成長を続けるモンゴルにおいて、ビジネス研修・企業コンサルティングなどのビジネス開発サービスのニーズは高度化・多様化しつつあると考えられる。かかる環境を踏まえ、プロジェクト終了後に展開するビジネス事業の検討のベースとなるニーズ調査を行うことを推奨する。

5-2 日本語・相互理解

国際交流基金講座の設置に向けた日本語・相互理解部門の体制・事業内容の見直し

国際交流基金が支援を開始するのに伴い、日本語・相互理解事業の活動内容の見直しと拡充が行われる見込みである。基金の専門家と協働し、これに向けて取り組む。

5-3 教 訓

前述のとおり、モンゴルは非常に親日的な国であり、人口比における日本への留学生数が最も多い国である。MOJC のスタッフにも、主任クラス以上を中心に日本留学経験者（長期）が多い。日本文化への理解と高い語学能力、そして MOJC への高いコミットメントをもつスタッフの貢献が、プロジェクトの成果達成と拡大につながっている。MOJC のモンゴル人スタッフは、共同所長（以前は副所長）の C/P 1 名以外は全員プロジェクト雇用であるという事情もあるが、このように日本留学経験者など、日本への深い理解と共感を有するスタッフを確保・維持することは、日本センター事業の効果的・効率的実施において重要である。

5-4 今後の対応

モンゴル政府は、本プロジェクトの後継案件として、「モンゴル日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2012 年 1 月 22 日から開始を希望）を要請しており、本調査団は今回、後継案件の必要性について確認し、結果を日本側関係機関と共有することを約束した。

第6章 団長所感

(1) オーナーシップ

MOJC は、モンゴル国立総合大学 (NUM) 附属の独立機関である。これは、2004 年に出された NUM 学長令に MOJC の定款が定められた際、明確に位置づけられている。すなわち、MOJC は NUM が所有する大学の公的機関として位置づけられているのである。そのことから、モンゴル側、特に NUM の MOJC に対するオーナーシップは明らかであるといえることができる。

しかしながら問題は、そうした法的位置づけがあるにもかかわらず、財政的支援がモンゴル側からはほとんど期待できない点にある。そもそも NUM そのものが、政府からは独立採算を求められている。つまり、国立大学の収入は政府から配賦されるものがほとんどなく、学生からの授業料による収入がその太宗を占める構造となっている。したがって、NUM としては、MOJC を財政的に支援したくともしようがない環境にあり、結果として NUM の学長からは、MOJC も独立採算で運営されることが期待されている。

こうした財政事情は、単に NUM のオーナーシップの程度でもって解決できる問題ではなく、モンゴルの公的機関である NUM が置かれている構造的な問題であるだけに、例えばモンゴルの政府関係機関との話し合いによって解決するような性質のものではない。MOJC に関し、モンゴル側のオーナーシップはあるということではあるが、予算的な貢献をそのオーナーシップから引き出すのは、極めて困難であるといわざるを得ないのである。

(2) 自立の意味

MOJC は、館内に入るや、すべてが日本語で運営されている。ナショナルスタッフは、運転手や警備などの一部要員を除けば、全員が日本語で意思疎通を図ることができ、モンゴルに居ながら、MOJC 内は限りなく「日本」である。8 カ国に設置されている日本センターのなかでも、MOJC は極めて特異な存在であるといえることができる。こうしたユニークさを維持できるのは、ひとえにナショナルスタッフの能力に負うところが大きい。プロジェクトの成果としては、来館者数の多さや、ビジネスコース修了生による NPO 活動など、さまざまなインパクトを挙げることができるが、MOJC の自立という観点から考えると、ナショナルスタッフを育成してその能力を高めたということも、プロジェクトの大きな成果の 1 つとして掲げておくべきであろう。

課題は、こうした優秀な人材を MOJC のナショナルスタッフとしていかに確保し続けることができるかにある。現 MOJC 所長の森川所長が着任後、労務管理の一環として各スタッフに目標設定をさせ、その達成度に応じて自分の仕事の評価をスタッフ自らに気づかせる試みがなされている。その実際の評価も「加点方式」によって運営されており、スタッフの仕事に対する意欲 (モチベーション) を高める意味では非常に良い制度である。また、MOJC では毎朝、ナショナルスタッフ全員を集めた朝礼が行われている。朝礼では、まず、業務の心構えなどをスタッフ全員で復唱し、その後に各課の一日の動きが報告され、全スタッフ間で情報共有される。特筆すべきは、この朝礼もすべて日本語で行われていることである。数ある日本センターのなかでも、ここまで日本語で徹底しているところは、MOJC 以外にはない。

MOJC の自立を考える際には、こうしたナショナルスタッフに MOJC で働くことに対する誇りと、自分の職場としての仕事に対する責任をもたせ、併せてその仕事から自分自身が知識や

経験を獲得することができる、そうした動機づけが必要である。MOJC の自立とナショナルスタッフの確保とは、切っても切れない関係があり、たとえ独立採算をめざす場合であっても、こうした優秀な人材を確保するための人件費の担保は何よりも優先的に考慮されるべきであろう。

NUM の事情などもかんがみれば、MOJC の財政的自立への道は険しいものといわざるを得ないが、優秀なスタッフを確保して、可能な限り多くの日本関係者や関係機関とつながり（ネットワーク）をつくり、そのつながりを生かした事業を MOJC の役割として位置づけることができれば、可能な範囲の自立の幅は広がってくるものと思われる。

(3) 今後の事業展開に対する阻害要因

MOJC は 10 年にわたるプロジェクト活動の成果として、ウランバートル市内では確固とした地位を得るとともに、ウランバートル市民からも「モンゴルにおける日本の窓口」として大変に親しまれている。それは、今年 3 月 11 日の東日本大震災後、MOJC に義援金や支援物資を持ち込むウランバートル市民が後を絶たなかったことから明らかである。また、施設の稼働率は極めて高く、特に図書室は毎日のように利用で溢れており、他の日本センターでも見かけることができないほどの盛況ぶりである。利用者の大半は NUM の学生ではあるが、大学の敷地内に立地するという点は他の日本センターも同じであって、従ってこの稼働率の高さは、MOJC がいかに市民や学生から身近な存在として活用されているかを端的に表している証左といってもよいのではないだろうか。

また、MOJC へのモンゴル人来館者数が多い一方で、施設の狭さが MOJC の事業拡大に向けて大きな障害となっている。3 つあるセミナールームは常に何がしかのコースが予約されており、さらにコース数を増やすとしても、その場所がないのが現状である。このため、NUM に協力を求めるなど、MOJC 施設外に有効に使用できるスペースを確保する工夫を検討せざるを得ないのではないだろうか。もちろん、MOJC 施設の増築などができるのが最善の対応策ではあるが、これは相当に難しいと予想される。

(4) ビジネスコースの生き残り策

現行プロジェクト終了後は、国際交流基金（JF）が「JF 講座」を MOJC に開設する予定である。同講座では、日本語教育はもちろんのこと、日本の文化をモンゴルに更に幅広く紹介するための活動も視野に入れられている。すなわち、JF は、MOJC 活動のいわゆる三本柱のうちの日本語と相互交流の 2 つの活動を、JICA になり代わって協力する予定である。JICA としては、当初から現行プロジェクト終了後はビジネス人材育成のための支援に目的を絞った事業を想定していたため、日本語及び相互交流に関する事業は MOJC の独自予算で運営できる範囲に縮小していくことも検討していた経緯がある。しかしながら、今般、当基金が MOJC を含む複数の日本センターに対して本格的な独自事業を展開することとなったため、MOJC の日本語及び相互交流に関する事業も、これまで以上に強化・発展していくことと期待される。

その一方で、JICA が担当することになるビジネスコースの運営については、従来の活動を単純に継続するにとどまらない、いわば生き残り策を、今の段階から検討していく必要がある。

MOJC においても、ビジネスコースは最も収益を上げている優良事業であって、更にその修了生のなかからは「カイゼン協会」と称する NPO を結成し、自分たちが MOJC で学んだ知識

やノウハウを維持していくのみならず、それらを更に広く普及するための活動などを始めている。

また、2008年に中小企業庁が設置されたことに象徴されるように、モンゴル政府としても本格的に中小企業振興を国策として推し進める考えがある。この中小企業庁は、既にモンゴル全県に出先機関をもち、職員も配置は終えているのだが、新しく設置された組織であることから、特に職員の能力や経験は全く伴っておらず、彼らの訓練による能力向上が喫緊の課題となっている。このため、こうした中小企業庁の職員の研修を MOJC の活動を通じて実施できないかとする相談が現に同庁からなされており、現在、その連携について MOJC 内で検討がなされているところである。こうした連携が実現すれば、市場経済化に向けたビジネス人材育成を旨とする MOJC ビジネスコースの活動が、名実ともに充実したものになるとともに、モンゴルの中小企業関係者の間にも MOJC の存在感を知らしめることができるものと期待できるのである。

また、MOJC ビジネスコースでは、NUM 経済学部の中かに設立された BCC と協働して、モンゴル最大の鉱山会社であるエルデネット鉱山会社に対する事業計画策定支援を行った。BCC は、NUM 経済学部教員の給与補てんを目的に、政府から独立採算を求められている NUM 経済学部が考えだしたビジネスモデルであり、いうなれば大学の教員が個別に副収入を得るために企業の会計監査や企業相談を請け負っていたものを、経済学部が組織的に取り組むようにした仕組みである。したがって、企業から得られる報酬の 90% は企業相談に参画した教員に割り当てられるが、残りの 5% は事務費として 3 名いる事務局スタッフの給与等経費に充てられ、さらに 5% は予備費として積み立てられていく。この積立金は、会計年度末に累積額があれば全額 NUM 会計に上納されることになっている。

この BCC の活動には、MOJC の副所長であり、また NUM 経済学部長でもあるダワードルジ教授がかかわっており、同教授の発案もあって、エルデネット鉱山会社の企業相談に MOJC の日本人専門家である河口氏が参画した。これにより、河口専門家から経済学部教員に対する技術移転がなされるとともに、MOJC にも企業相談の報酬の一部が分配されることになったものである。

BCC との連携は、MOJC に追加的収入を与えるという点で意味のある活動であるということもできる。しかしながら、BCC が MOJC に期待しているのは、あくまでも日本人専門家の参画による経済学部教員への技術移転である。つまり、この連携活動を通じて MOJC そのものが何らかの役割を果たし得る余地はあまり期待できない。もとより、ダワードルジ教授が両組織にかかわりがあることから、今後とも協力を継続することは意味があると思われるが、MOJC の自立をめざして発展させていくべき連携事業であるか否かは、いま少し MOJC のかかわり方を検討して判断すべきではないだろうか。

(5) MOJC が「日本」センターであり続けるために

先にも述べたとおり、MOJC の館内に一步踏み込むと、そこは日本語の世界が広がっている。訪れた日本人にしてみると、そこにたとえ日本人が常駐していなかったとしても、日本語を自由に操るナショナルスタッフの姿を見て、MOJC は立派に日本センターであり続けるようにみえる。しかしながら、モンゴル側の見方は違う。MOJC が日本センターであり続けるためには、やはり日本人が常駐していることが最低限必要なのだという。

MOJC の場合、国際交流基金が本格的に活動を立ち上げることとなったため、日本人が常駐

するということは今後とも担保されるものと思われる。ただし、国際交流基金はビジネス人材育成を行う訳ではない。MOJC が日本センターとしてビジネス人材育成をその活動目的として維持し続けるためには、いずれかの時点で JICA プロジェクトが終了した後にも、何らかのかたちで日本人がビジネス分野の講師やアドバイザーとして存在していることが必要である。その形態は、例えば JICA の個別専門家やシニア海外ボランティアであったり、もしくは在ウランバートル日本企業の冠講座が開設されて必ず日本人講師が教える講義が確保されるなど、さまざまな方法が想定はされるのであるが、その要諦は All Japan、すなわち MOJC から実際に手の届く日本関係者と末永くネットワークを築くことができることにあると考える。

幸い、モンゴルに対しても、徐々にではあるが日本からの投資が増えつつあり、現在 25 社を構成メンバーとする「在モンゴル日本人商工者連絡会」も設立されている。All Japan の体制を構築するために、日本国内の企業や関係団体とネットワークを築くのは、少なくとも MOJC 自体の活動としては極めて難しい課題である。しかしながら、現にモンゴル国内でビジネスに成功している日本企業は既にいくつも存在する。そうした MOJC から手の届く範囲にある「日本」とネットワークを構築することは、今すぐにでも着手できることだろう。そのためには、日本企業をモンゴルの企業と同様に「顧客」として捉え、日本企業が MOJC に期待するニーズが何であるのかを、足繁く営業してマーケティングする必要がある。MOJC に常駐する日本人専門家は、こうしたモンゴルビジネスと日本ビジネスとを結びつける媒介として、MOJC に常駐する意味があると思われるのである。もちろん、最終的にはこうした媒介としての役割も、ナショナルスタッフが担えるようになるのが理想であり、MOJC の優秀な人材であれば、それも必ず可能であろうと期待している。

なお、現地で耳にした 1 つのエピソードがある。とある日本企業の家族がウランバートルに駐在するに際し、ウランバートルには日本センターがあると聞いて期待して MOJC を訪れたそうである。しかしながら、MOJC の各種活動はその大半がモンゴル人を対象に行われていることを知り、二度目の訪問の後には MOJC に行かなくなってしまったという話であった。MOJC の第一の「顧客」はモンゴルの人たちである。これは間違いない。しかしながら、MOJC の正面玄関に掲げられているモンゴル語は MOJC の名称を「モンゴルと日本のセンター」と標記している。第二の「顧客」である在モンゴル日本人の人たちにもさらに親しまれるような活動を、MOJC に期待したい。

付 属 資 料

1. 評価調査結果要約表（英文）
2. Minutes of Meeting
3. モンゴル日本人材開発センター日本語教育事業 終了時評価報告書

1. 評価調査結果要約表（英文）

Summary of Evaluation Report (Draft)

1. Outline of the project	
Target country: Mongolia	Name of the project: The Mongolia-Japan Center for Human Resources Development Project (Phase II)
Area: Private sector assistance	Scheme: Technical cooperation
Division in charge: Japan Center Program Division, Industrial Development and Public Policy Department	Cooperation amount (at the time of evaluation): ¥596,000,000
Duration of cooperation: January 2007 ~ January 2012	Counterpart organizations: Ministry of Education, Culture and Science of Mongolia The National University of Mongolia
	Japan's partner organization: The Japan Foundation
1-2 Background and overview	
Mongolia began to transform its economic system from planned economy to market economy in the early 1990s. Since then it has been implementing a series of economic reforms towards the complete transition to a market economy. At the same time, the Japanese government developed the idea of establishing the Japan Human Resources Development Center as part of its assistance to human resources development to those countries in the process of transformation to a market economy. It was planned to build the Mongolia-Japan Human Resources Development Center (hereinafter referred to as MOJC) which would function as the core center in addressing the needs for human resources required by market economy and also realizing Japan's "assistance showing the flag" during the cooperation period of five years from January 2002 to January 2007 with the National University of Mongolia (hereinafter as referred to as NUM) as the counterpart (C/P). Since then, MOJC carried out its activities consisting of the program of developing business human resources, the program of the Japanese language education, and the program of enhancing mutual understanding as main three pillars. The Mongolian government submitted its request for implementing the second phase of the project as a result of a true appreciation of our five years' cooperation. In response to the request, the Mongolia-Japan Human Resources Development Center Project Phase II has been implemented for another five-year period since January 22, 2007. Prior to the completion of the project in January 2012, this terminal evaluation was conducted in June 2011.	
1-2 Content of the cooperation	
(1) Overall goals	
a. Human resources development contributing to the market economy in Mongolia will be	

promoted. b. Mutual understanding between the two countries will be promoted. (2) Project objective The functions of MOJC, which are 1) to contribute to human resource development towards a market economy and 2) to promote mutual understanding between the people of Mongolia and Japan, will be strengthened. (3) Outputs a. MOJC will be managed effectively and efficiently by strengthened management and monitoring system. b. Business courses will be offered to provide practical knowledge and skills to meet the needs of small and medium enterprises with the involvement of a larger number of local lecturers. c. Japanese language courses will be offered to meet the needs of Japanese language teachers and to expand business opportunities for the society. d. The exchange activities on various fields (economy, society and culture, etc.) between Mongolia and Japan will be strengthened. (4) Inputs (at the time of evaluation) a. Japanese side (Total input amount: ¥596 million yen) Dispatch of long-term experts – 7 persons: Dispatch of short-term experts – 58 persons: Training in Japan – 53 persons: Provision of equipment – About 32 million yen: Allocation of project implementation cost – About 84 million yen b. Mongolian side Assignment of counterpart – 1 person: staff employed by MOJC – 36 persons (in aggregate): Provision of land and facilities (MOJC site): Utilities (electricity, water, heat)	2. Outline of the evaluation team Team leader: Senya MORI, Deputy Director General, Industrial Development and Public Policy Department, JICA Evaluation analysis of Japanese language Course: Tsutomu SUZUKI, Director, Teacher and Institutional Support Department, Japanese-Language Group, Japan Foundation Evaluation planning of Japanese Language Course: Tomomi HARADA, Teacher and Institutional Support Department, Japanese-Language Group, Japan Foundation Evaluation analysis: Minako SATO, Senior Consultant, Fukunaga Architects-Engineers
---	---

Cooperation planning: Rumiko NOMURA, Assistant Director, Japan Center Program Division, Private Sector Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA	
Duration of the study: June 8 ~ 24, 2011 (Japanese language: June 14 ~ 18, 2011)	Type of study: Terminal evaluation
3. Overview of evaluation	
3-1 Achievement of the project (1) Achievement of the outputs <u>Output 1: MOJC will be managed effectively and efficiently by strengthened management and monitoring system.</u> The management system was strengthened throughout the period of this Project. MOJC shifted its management from the Japanese-director system to the Japanese-Mongolian co-director system (June 2011). Besides, its manager system was improved: two general managers and a manager (for each department of General Affairs, Business, Japanese Language, Library, Information and Exchange) were appointed. The present national staff consisting of 21 persons is highly competent, and a structure of course management only by the national staff such as designing and monitoring the activity plans has been well on its way. Annual JCC is held and weekly meeting is held with the participation of the staff from all divisions. Although the Center's revenue has been greatly increasing through various measures towards financial independence, it will be difficult to maintain this trend without inputs from JICA. <u>Output 2: Business courses will be offered to provide practical knowledge and skills to meet the needs of small and medium enterprises with the involvement of a larger number of local lecturers.</u> Practical business courses have been offered in response to the needs of local small and medium enterprises (SMEs) to produce more than 4,100 ex-participants in aggregate. The number of participants in the SME Management Course that had been continued since Phase I became 445 persons in aggregate. Under the leadership of these ex-participants the Kaizen Association was established, which makes efforts to disseminate the fruits of the course in coordination with the MOJC programs such as jointly implementing a training course in Japan (that is, sharing the cost). In addition, the Association meets various needs of SMEs. For instance, it organizes various senior courses for the ex-participants who have acquired basic management and administrative knowledge in the SME Management Course (known as the "regular course") and a consultant development course to foster local consultants in partnership with the European Bank for Reconstruction and Development (EBRD).	

The number of local lecturers at MOJC was 10 as of the time of this terminal evaluation. The number of their classes was on the rise in the SME Management Course. Notwithstanding, the development of local instructors is variable and also many of them are not yet ready to teach higher-level training courses that have been formed to meet local needs. Thus, further efforts are expected to develop necessary human resources.

Output 3: Japanese language courses will be offered to meet the needs of Japanese language teachers and to expand business opportunities for the society.

MOCJ offers two courses to develop Japanese language teachers: the Japanese Language Teaching Skills Course and the Japanese Language Teaching Practice Course. It also provides the courses related to the Japanese language such as the Business Japanese Conversation and Business Letters in Japanese to meet the needs of persons who are interested in business in Japan or studying in Japan. Participants in the Japanese language courses and related programs (including Japanese proficiency test) grew in number, approximately 10,000 persons only during Phase II. An elementary course was opened in fiscal 2010 according to the recommendation made at the Mid-term Review. It received a number of applicants that exceeded the fixed number. It is anticipated that the number of the classes will be increased in the future. Local teachers teach 56% of the total lecture hours of the Japanese language courses.

Output 4: The exchange activities on various fields (economy, society and culture, etc.) between Mongolia and Japan will be strengthened.

MOJC is conveniently located to carry out mutual understanding promotion activities such as being situated in the central part of Ulaanbaatar. With this strong point in the background, the number of visitors to MOCJ reached one million people in 2009 (in aggregate since the opening). In addition, more than 6,900 persons participated in mutual understanding events (only during Phase II). The meeting rooms in MOJC are used both by the Mongolian side and the Japanese side (for the programs sponsored or jointly hosted by the Embassy and/or JICA) and have been rented to various organizations 230 times. In 2010 a study-in-Japan fair was held, in which some 500 students who were interested in studying in Japan participated. In recent years, from the perspective of increasing revenue, MOJC actively accepts entrusted projects. For instance, it carries out the employee training courses entrusted by the Japan Foundation (JF) and Japanese enterprises, which are managed primarily by the MOJC staff. Through such efforts, MOJC is now recognized as “the window of Japan” in Mongolia.

(2) Achievement of the project objectives

3-2 Evaluation of the five criteria

(1) Relevance: High

Since democratization in the 1990s, Mongolia has been facilitating its transition from planned economy to market economy. In March 2007 the Parliament passed the bill to formulate the “Millennium Development Goals-based Comprehensive National Development Strategy” for the period from 2006 to 2021. This Strategy is planned to be implemented during the period from 2007 to 2012, which is divided into two phases, 2007 ~ 2015 and 2016 ~ 2021. In this National Development Strategy as well, the priority issue in recent years is the development of small and medium enterprises. In order to achieve this objective, the Mongolian government established the Government Implementation Agency for Small and Medium Enterprises (GIASME). This Project aims for the development of small and medium enterprises, which coincides with the development policies of Mongolia.

JICA’s country assistance program for Mongolia also lists “support for institutional building and human resource development related to its transition to market economy” as one of assistance policies for Mongolia. This Project is defined as the core assistance for the development of human resources for market economy. Hence, its relevance is high.

(2) Effectiveness: High

Mongolia maintains the policies for transition to market economy and support for SMEs. At the same time, other related ministries/agencies and universities provide their cooperation to the management of MOJC through participation in the Joint Coordination Committee (JCC). Moreover, based on the government’s high appreciation of the past performance of the Project, discussions with GIASME were started towards a formal partnership.

The basic business course that has been offered with success in the last decade has been very popular in Mongolia and always receives applications from people who exceed the full number of the course. As to the Japanese language courses, MOJC offers various courses from elementary to advanced, thereby meeting the needs of persons who are interested in Japan or want to study in Japan. The MOJC’s national staff members’ commitments and hard studies to build their capacity contribute to the achievement of the project objectives. Such highly-qualified staff members and strong pro-Japan feelings contribute to the smooth implementation of MOJC activities.

(3) Efficiency: Relatively efficient

The MOJC's staff is properly employed and assigned. During the first phase 36 persons were employed, out of whom 20 persons are still working.

We did not come across with any particularly unnecessary activities. However, as to the business course, it is expected that MOJC will offer higher level courses than the present level to produce more competent business people.

It is planned that the Japanese language courses and mutual understanding promotion activities will be handed over to JF after the completion of the Project. It is expected that the staff members who have been developed under the past assistance will form the core force for expanding and increasing activities further.

The C/P, national staff members, high achievers of the business courses and the members of the Kaizen Association constituted by the ex-participants of business courses (cost sharing), and local teachers are dispatched to a training course in Japan, thereby upgrading the quality of MOJC's business courses and eventually contributing to promoting the sustainable management of MOJC.

The time of dispatching a Japanese expert as the next MOJC director concurred with the time of the Mid-term Review. Subsequently, hence, the recommendations made by the Mid-term Review could be put into practice smoothly, thereby leading to effective implementation of the latter half of the Project activities.

MOJC is conveniently located (in the central part of Ulaanbaatar), which gives an advantage in carrying out various activities. On the other hand, the space is limited, which imposes constraints on increasing revenue and expanding activities towards the financial independence of the Center.

(4) Impact: High impact

Participation in the MOJC activities and the use of the library help cultivate and increase interest in Japan and pro-Japan feelings. There are many persons who have participated in various courses through a word of mouth. This indicates that the courses have earned trust from their participants.

Many ex-participants of the business courses are showing their competency in the enterprises that play central roles in the economic circle. The Kaizen Association, which was founded primarily by the ex-participants of the second batch of the basic business course, works with MOJC and provides follow-up support such as implementing the program to hold a training course in Japan by sharing its costs with JICA. Women account for more than the half of the total participants in the MOJC business courses, whereby the Project enhances the economic empowerment of women through their participation in business.

The Japanese language courses enable MOJC to fulfill the core roles to support, promote and coordinate Japanese language education in Mongolia through the Japanese language education symposiums, regular meetings of the Japanese Language Education Research Society, and speech contests jointly held by MOJC and the Japanese Language Teachers Association.

The non-profit organization called Japanese University Graduated Association of Mongolia (JUGAMO), which was set up by people who had studied in Japan, carries out various events in partnership with the program of Japanese Grant Aid for Human Resources Development Scholarship (JDS project of which office was established in MOJC) managed by the Japan International Cooperation Center (JICE).

(5) Sustainability: The following efforts and problems have been identified.

Management localization has been steadily in progress. The past management system of the Japanese director and the Mongolia deputy director was transferred to a co-director system in June 2011. At the same time, the manager system has been improved: two general managers and a manager to each department were appointed, thereby establishing a system that enables a national staff to manage each course almost independently. The staff is highly capable of, not to mention, designing and monitoring the activity plans, and almost all staff members have acquired a high level of proficiency in the Japanese language.

At present 21 Mongolians are working at MOJC, but C/P is only one person, that is, the deputy director (now the director). NUM itself is a financially independent organization, which is managed basically by tuition fees. Hence, its inputs into MOJC are only the allocation of a university person as the deputy director of MOJC and about 8% (in fiscal 2010) of the total expenditure of MOJC such as electricity and heat.

On the other hand, the efforts to increase revenue and cut expenses have been made since the Mid-term Review in order to achieve financial autonomy. Through such efforts, the revenue that had accounted for 33.82% of the Center's operating cost in fiscal 2009 increased to 46.53% in fiscal 2010, which exceeded the target figure of 40%.

In order to ensure revenue after the end of the Project, it will be necessary to explore further new revenue sources as well as continuing such efforts as have been done until now. Although financial assistance can be expected for the Japanese language courses and mutual understanding promotion programs from the Japan Foundation, an issue will be, in particular, to increase further financial independence in business programs and the administrative section (general affairs). That is, in addition to the utilization of the reserves (\$381.943 as of the end of fiscal 2010), it is essential to strengthen the spending mechanism from the revenue.

It is desirable that all the MOJC courses be managed by local financial resources in the

future. However, the development of local lecturers for the business course (basic business course) has been variable. Therefore, in all likelihood it will be difficult that all the subjects of the course will be taught and guided only by Mongolian lecturers after the completion of the Project. In this fiscal year, that is, in the final year of this Project, it will be necessary to appraise the performance of and the issues to be addressed by each local lecturer and use the results for designing the business courses after the completion of this Project. On the other hand, 56% of the lectures in the Japanese language courses are taught by 9 local lecturers.

The biggest constraint in expanding the MOJC activities in the future will be a shortage of space in the building. With the beginning of assistance by JF, it is anticipated to expand further the Japanese language courses and mutual understanding promotion programs. Hence, it will be needed to explore various possibilities including the use of external facilities.

3-3 Enhancing factors to the manifestation of effects

< Concerning the contents of the plan >

- There are no noteworthy factors with this respect.

< Concerning the implementation process >

- That MOJC has a highly competent staff

One of the elements that various programs implemented by MOJC are highly evaluated by their participants is attributable to a highly competent MOJC staff. In addition to the staff's management capacity, almost all staff members are able to understand the Japanese language, which enables them to communicate smoothly with Japanese experts, thereby contributing to smooth and efficient implementation of the MOJC programs.

- Designing of the business courses

One of the factors that the MOJC's business courses have been highly evaluated lies in their systematic and practical curricula. The training course in Japan (primarily for high achievers) held in coordination with the basic business course raises the motivation of its participants and also the evaluation of business courses.

3-4 Hindering factors to the manifestation of effects

< Concerning the contents of the plan >

- Budgetary measures of the C/P organization

The project's C/P, namely NUM, hardly receives budgets from the national government. That is, it is managed basically by the tuition fees paid by its students. As a result, it was difficult for the University to take budgetary measures for MOJC except for the allocation of a

C/P (one person), provision of land, and utilities.

- Status of a juridical person

The articles of association of MOJC stipulated by the order of the president of NUM provide that it is an independent subsidiary organization of NUM, but MOJC has not been registered as a juridical person. Hence, it was faced with some problems: governmental organizations could not remit the fees for the course of their public officials into the MOJC bank account, or the MOJC staff members personally had to take the trouble to pay their social security fees and taxes because they could not be directly deducted from their salaries.

- A shortage of the facility space

MOJC has been faced with the problem that the space of its facilities is not sufficient with the expansion of its programs, thereby being forced to partially limit its activities.

3-5 Conclusions

It is expected that the project objectives will be achieved by the time the Project is completed. MOJC's management system has been improved and capacity building of the staff has been in progress. The business courses have produced a great number of human resources that contribute to a market economy. Japanese language education has also greatly contributed to Japanese language education in Mongolia. In addition, through various mutual understanding promotion programs, the relationship between Japan and Mongolia has been strengthened. Therefore, the Project is going to terminate in January 2012 as scheduled. On the other hand, we propose the following issues in order to improve impact and sustainability towards the end of the Project.

3-6 Recommendations

(1) Issues common to the administrative management and each department of MOJC

During the Project period, the Team advises MOJC to take the following actions:

a. Strengthening the co-director system

The management of MOJC is going to be shifted from Japanese director system to the co-director system either in June or July 2011. This new system needs to be strengthened in order for MOJC to fulfill its role more efficiently and effectively. Also, it is advised to review the co-director system by the end of the Project period.

b. Develop a plan for the new organizational structure towards the introduction of the Japan Foundation's assistance

Japan Foundation (JF) is planning to launch the “JF Language Course” at MOJC next year. In order for this activity to be successful, the new organizational structure should be considered in close collaboration with JF and JICA.

- c. Further enhancement of the financial sustainability of MOJC and strengthening the spending mechanism

The financial status of MOJC has been gradually improved through various approaches. It is suggested that MOJC continues this undertaking. Moreover, it is also suggested to strengthen the spending mechanism from the revenue.

- d. Strengthening the network with the local Japanese resources

It is advised that MOJC will enhance network with local Japanese resources including branch offices of Japanese companies.

- e. Securing spaces for the activities

As recommended in the Mid-term Review, the limitation of the space is putting a restriction on the expansion of the activities. The Project has been making efforts on how to utilize internal spaces and the external facilities.

(2) Business Courses

- a. The assessment of the local lecturers

Towards the end of the Project period, all local lectures of the business course are needed to be assessed on their knowledge of the specialized field, presentation skills, etc., to see the progress of the capacity building. It is advised that the assessment is made by the JICA short-term experts for the lectures, JICA business management expert, JICA long-term experts and MOJC business manager, along with the lecturer’s own assessment.

- b. Develop a plan for the business courses after the Project completion

Based on the outcome of the 10-year business courses and current needs of the prospective Mongolian market, MOJC is suggested to make a plan for the business courses for the post-Project completion.

(3) Japanese Courses and Mutual Understanding Activities

- a. Reexamine the activities and the implementation structure towards the introduction of the JF’s assistance

With the dispatch of JF's expert(s), JF is going to reexamine the Japanese courses and the mutual understanding activities to improve and promote them further. The Japanese course division and mutual understanding division are asked to cooperate with the JF experts in order to upgrade the activities.

3-7 Lessons to be learned

As stated above, Mongolia is a strong pro-Japan country. The rate of Mongolian students studying in Japan to the nation's population is the highest in the world. In the staff of MOJC, there are many persons who have studied in Japan (for many years), particularly among those above the chief. Their deep understanding of Japan, high linguistic abilities, and strong commitments to MOJC are the factors leading to achieving the outputs and the expansion of the Project. All the staff members of MOJC, except for the co-director who is a counterpart (the deputy director in former days), are employed for the project. Thus, it is essential to recruit and keep staff members who have a deep understanding of and sympathy for Japan in order to implement the MOJC programs effectively and efficiently.

2. Minutes of Meeting

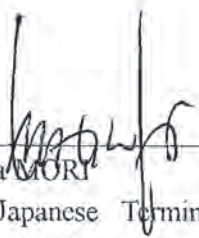
MINUTES OF MEETINGS BETWEEN THE JAPANESE
TERMINAL EVALUATION TEAM
AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF
THE GOVERNMENT OF MONGOLIA
ON THE JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR
“THE MONGOLIA-JAPAN CENTER
FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PROJECT (Phase II)”

The Japanese Terminal Evaluation Team (hereinafter referred to as “the Team”), organized by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) and headed by Mr. Senya MORI, visited Mongolia from June 8 to 24, 2011, and had a series of discussions with the authorities concerned of the Government of Mongolia (hereinafter referred to as “GOM”) for the purpose of conducting the terminal evaluation concerning the Japanese Technical Cooperation on the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development Project (Phase II) (hereinafter referred to as “the Project”).

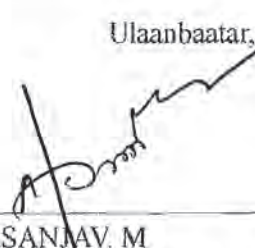
During its stay in Mongolia, the Team also had a series of discussions mainly with the members of Mongolia-Japan Center for Human Resources Development (hereinafter referred to as “MOJC”) and exchanged views on the achievement of the Project to fulfill the Record of Discussions signed on January 19, 2007.

As a result of the discussions, both sides agreed upon the matters referred to in the documents attached hereto.

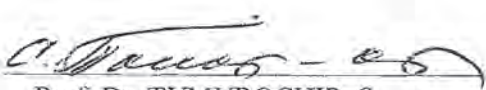
Ulaanbaatar, June 23, 2011



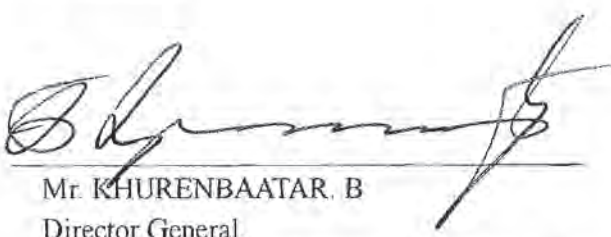
Mr. Senya MORI
Leader, Japanese Terminal Evaluation
Team, Japan International Cooperation
Agency, Japan



Mr. BAASANJAV. M
Director, Department of Higher and
Vocational Education
Ministry of Education, Culture and Science
of Mongolia



Prof. Dr. TUMUROCHIR. S
President,
The National University of Mongolia



Mr. KHURENBAATAR. B
Director General,
Department of Development Financing and
Cooperation
Ministry of Finance of Mongolia

(Attached)

TERMINAL EVALUATION REPORT

For

THE MONGOLIA-JAPAN CENTER
FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PROJECT
(Phase II)

June, 2011

The Terminal Evaluation Team

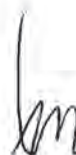
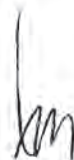


TABLE OF CONTENTS

1. Outline of the Review
 - 1-1. Objectives
 - 1-2. Methodology of the Evaluation
 - 1-3. Members of the Terminal Evaluation Team
 - 1-4. Schedule of the Evaluation
2. Outline of the Project
3. Achievement of the Project
 - 3-1. Input
 - 3-2. Progress of the Activities
 - 3-3. Achievement of the Outputs
 - 3-4. Achievement of the Project Objectives
4. Evaluation
 - 4-1. Relevance
 - 4-2. Effectiveness
 - 4-3. Efficiency
 - 4-4. Impact
 - 4-5. Sustainability
5. Conclusion and Recommendations
 - 5-1. Conclusion of the Evaluation
 - 5-2. Recommendations

(ANNEXES)

- ANNEX 1: PDM
- ANNEX 2: Evaluation Grid
- ANNEX 3: Performance of the Input
- ANNEX 4: Organizational Chart
- ANNEX 5: Record of Business Course Activities 1 (Business)
- ANNEX 6: Record of Business Course Activities 2 (IT/PC)
- ANNEX 7: Record of Japanese Language Course Activities
- ANNEX 8: Record of Mutual Exchange Activities



1. OUTLINE OF THE TERMINAL EVALUATION

1-1. Objectives

The Project was initiated in January 2007, and will be completed by January 2012. The purposes of the terminal evaluation were as follows:

1. To review and confirm the achievements and the implementation process of the Project, as detailed in various documents such as the Record of Discussion (R/D) and the PDM.
2. To objectively evaluate the progress and achievement based upon five evaluation criteria, namely relevance, effectiveness, efficiency, impact and sustainability.
3. To clarify issues and the countermeasures needed to be resolved by the time the Project is completed.
4. To make recommendations to the future perspective of the Project and draw lessons learned from the Project for the same field of technical cooperation.

1-2. Methodology of the Evaluation

1-2-1. Procedure

According to the JICA Evaluation Guidelines, the methodology and procedure of evaluation are as follows:

- (1) Set up evaluation questions and make the Evaluation Grid (See Annex 2), based on the review of the documents related to the Project.
- (2) Understand the implementation process, and collect the monitoring data and relevant information through questionnaire and interview.
- (3) Evaluate the Project based on five evaluation criteria (Relevance, Effectiveness, Efficiency, Impact and Sustainability).
- (4) Discuss the findings.

1-2-2. Evaluation Criteria

The following five evaluation criteria are applied to the project evaluation.

- (1) **Relevance:** A criteria for considering the validity of the Project Purpose and the Overall Goal in relation to the development policy of the GOM and the needs of the Project beneficiaries.
- (2) **Effectiveness:** A criteria for considering whether the Project has actually benefited (will benefit) the target group. It also assesses whether the Project Purpose is being achieved as expected and whether this is due to the Project's Outputs.
- (3) **Efficiency:** A criteria for considering how resources/inputs converted into results. The relationship between Inputs and Outputs is mainly reviewed.
- (4) **Impact:** A criteria for examining direct/indirect effects and extended effects of the Project in the long run. The analysis also extends to the positive and negative impacts that were not expected when the Project was planned.
- (5) **Sustainability:** A criteria for considering whether produced effects or achievements continue after project termination, focusing on the Project's institutional, financial and technical aspects.



I



1-3. Members of Evaluation Team

Senya MORI	Team Leader	Deputy Director General, Industrial Development and Public Policy Department, JICA
Tsutomu SUZUKI	Japanese Language Course Evaluation Analysis	Director Teacher and Institutional Support Dept. Japanese-Language Group Japan Foundation
Tomomi HARADA	Japanese Language Course Evaluation Planning	Teacher and Institutional Support Dept. Japanese-Language Group Japan Foundation
Minako SATO	Evaluation Analysis	Senior Consultant Fukunaga Architects-Engineers
Rumiko NOMURA	Evaluation Planning	Assistant Director, Japan Center Program Division, Private Sector Group, Industrial Development and Public Policy Department, JICA

1-4. Schedule of the Terminal Evaluation (from June 8 to June 24, 2011)

		Ms. Sato (Evaluation Analysis)	Mr. Mori and Ms. NOMURA (Team Leader and Evaluation Planning)	Mr. Suzuki and Ms. Harada (Japanese Language Course Evaluation Analysis and Japanese Language Course Evaluation Planning)
June	8 Wed	Arrival at Ulaanbaatar		
	9 Thu	Briefing at MOJC Interview with Vice Director of MOJC Interview with JICA business management expert Interview with General Manager of MOJC Interview with Director of MOJC Interview with JICA Program Coordinator of MOJC		
	10 Fri	Interview with General Manager of MOJC Interview with Manager of the Administration Department Interview with Manager of the Library, Information and Exchange Department Interview with Manager of the Business Department		
	11 Sat	Data Analysis		
	12 Sun	Data Analysis		
	13 Mon	Interview with Manager of the Facilities Administration Division Interview with local lecturer of business course Interview with ex-participants of exchange activities Interview with ex-participants of the Business course		
	14 Tue	Interview with lecturers of PC course at MOJC Interview with the ex-participants of NCT Interview with a Library user		Arrival at Ulaanbaatar
	15 Wed	Interview with MOJC's model company Interview with local part-time Japanese lecturer Interview with local part-time lecturer Interview with ex-participants of the Japanese Course(basic)	Arrival at Ulaanbaatar	Interview with staff of the Japanese Division (Interview with ex-participant of the Japanese course (advanced))
	16 Thu	Meeting with JICA experts Interview with Japanese Expert for the Japanese course management Visit to JICA Mongolian Office	Meeting with JICA experts Meeting at JICA office	Interview with staff of the Japanese Division Interview with ex-participant of the Japanese course (advanced)
	17 Fri	Interview with the Director General of Government Implementing Agency for Small and Medium Enterprises Meeting with Japanese experts, CP and MOJC senior staff	Meeting with the Director of the Department of Higher and Vocational Education Meeting with the Rector of National University of Mongolia Meeting with Japanese experts, CP and MOJC senior staff	Meeting with the Ambassador of the Embassy of Japan in Mongolia Meeting with the Rector of National University of Mongolia Meeting with Japanese experts, CP and MOJC senior staff
	18 Sat	Report writing		Departure from Ulaanbaatar
	19 Sun	Report writing and team meeting		
	20 Mon	Meeting with the Director of the Business Consulting Center at National University of Mongolia		
	21 Tue	Meeting with the Ministry of Development Finance and Cooperation Visit to the ex-participant's company		
	22 Wed	Meeting with EBRD Meeting with the offices of the Japanese companies in Mongolia (Mitsui Bussan, Marubeni) Meeting with the TSL consultants		
	23 Thu	Signing Ceremony Reporting at the Embassy of Japan Reporting at the JICA Office		
	24 Fri	Departure from Ulaanbaatar		

2. Outline of the Project

The Project has been carried out since January 2007 and will terminate in January 2012. The expected Overall Goal, Project Purpose and Outputs which are written in the PDM are as follows:

Overall Goal:

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

Project Purpose:

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

Outputs:

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

3. Achievement of the Project

3-1 Input

Inputs have been done nearly as scheduled as follows.

3-1-1 Inputs from the Japanese Side

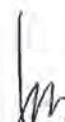
Dispatch of Japanese experts

The following numbers of experts were dispatched and assigned. Refer to Annex 3-1 for detail information.

- 7 Japanese long-term experts as Director, Coordinator and Japanese Language Course Management.
- 58 Japanese short-term experts on Business Course Management, Japanese Management, Quality Control, Management Strategy, Business Planning, Marketing, HACCP, Japanese Language Education Symposium, and so on.

Employment of Mongolian staff

The accumulated number of assigned Mongolian staff for MOJC management is 36 since the First Phase started in 2002. 16 of them have resigned and retention rate is about 60%. Refer to Annex 3-2 for detail information.



Provision of equipment

The amount of the provision of equipment by the Project, since it has started till 2010, is shown in the table below. The equipment includes the facilities of MOJC, including computers, projectors, a DVD camera, a telephone, a TV, etc. Refer to Annex 3-4 for detail information.

Year	Amount of Equipment Provision (Japanese Yen)
2006	8,481,438
2007	3,712,313
2008	2,473,646
2009	8,718,029
2010	8,914,504
Total	32,299,930

Training in Japan

As of June 23 2011, one counterpart, 53 people including MOJC staff and course participants were sent to Japan for training. Refer to Annex 3-3 for detail information.

Cost covered by Japanese and Mongolian side

Project budget which has been allocated by JICA and the National University of Mongolia (NUM) for the implementation of the Project activities is shown in the table below as of the end of May, 2011. Budget includes salary for MOJC staff, costs of administration of MOJC, implementation of Business courses, Japanese Language courses, and mutual understanding activities. The budget allocation in the Project by NUM is about 9%, 84% on the JICA side and 7% on MOJC side.

Source	2008		2007	2008	2009	2010	Total
	(1st of April-21st of January)	(22nd of January-- 31st of March)					
JICA	\$80,126	\$19,403	\$225,150	\$248,000	\$261,296	\$280,670	\$1,114,645
MOJC	\$5,299	\$885	\$13,128	\$23,203	\$35,138	\$41,429	\$119,082
NUM	\$7,794	\$4,127	\$16,084	\$23,663	\$18,883	\$26,491	\$97,042
Total	\$93,219	\$24,414	\$254,362	\$294,866	\$315,317	\$348,590	\$1,330,768

The Project has been working very hard to collect revenue through projects' activities. However, the revenue collection rate is still low in order for the Project to be financially independent and sustainable. The table in the next page shows the collection rate of revenue.

Year	2006	2007	2008	2009	2010
Total Revenue	\$43,876	\$56,553	\$55,843	\$106,632	\$162,195
Collection rate of revenue	-	30.49%	30.72%	22.53%	46.53%

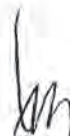
3-1-2 Inputs from the Mongolian Side

GOM has assigned Director of School of Economic Studies of NUM as a Vice Director of MOJC. NUM contributed to the maintenance of MOJC, namely electricity fee, water bill, heating fee and sanitary fee.

3-2 Progress of the Activities

The Project activities have been implemented according to the PDM. Refer to 3-3 Achievement of Outputs for the detail.






3-3 Achievement of the Outputs

The achievement level of each Output is shown in the table below.

3-3-1 Overall Outputs

Narrative Summary of Output	Objectively Verifiable Indicators	Results
1. MOJC will be managed effectively and efficiently by strengthened management and monitoring system	1. Annual JCC meeting to be held 2. Monthly MOJC meeting to be facilitated 3. Annual operational, financial and organizational plans to be formulated, implemented, monitored and revised quarterly 4. Staff training plan of MOJC 5. Joint activities combining business including IT, Japanese language and mutual understanding activities 6. Types and no. of publicity works contributed to increase of the number of participants or the improvement MOJC activities 7. The website to be updated every month 8. No. of access to the website	1. Annual JCC meeting has been held and there is a record of JCC meetings 2. MOJC holds <u>Weekly</u> meeting and prepare activity plan for coming 2 weeks 3. Annual project report is prepared every year. As for monitoring and evaluation reports, questionnaires are prepared at the end of each course and the results are reflected for the next course 4. MOJC has staff training plan. Every staff prepares his/her own annual objectives so that each staff can monitor his/her works and clarify his/her achievement. This system has been introduced by Director Mr. Monkawa after Mid-term Review of the Project. 5. Joint activities combining business courses, Japanese courses and mutual understanding have been held. For example, business courses had been preparing Tourist Guide of Japan in collaboration with Japanese courses. 6. Before the Mid-term Review, the main publicity works were done by using 3 newspapers. However since the cost was very high, the Project has changed the way of publicity works by using Mailing List which has more than 100,000 people registered. By this activities, the participants and users of MOJC has very much increased and also the Project could reduce the cost of publicity works. 7. The website has been updated as scheduled. 8. Since April 2010 to 20th of June 2011, the total numbers of access is 424,889.

3-3-2 Business Courses Outputs

2. Business courses will be offered to provide practical knowledge and skills to meet the need of small and medium sized industry with the involvement of larger number of local lecturers	1. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled 2. Improved monitoring system 3. No. of participants and participants who finished the basic business 4. % of fulfillment of course completely 5. No. of identified and trained local lecturers 6. No. of business courses cooperated and consulted with other organizations 7. No. of courses initiated and implemented by national staff	1. Annual implementation plan has been prepared as scheduled. 2. Monitoring of business courses have been implemented by questionnaire for all the participants after the each course and the results have been reflected to improve each courses. In addition, meetings with Japanese lecturers, and interpreters are held after the each course. 3. The number of participants of basic business courses the year 2006 to 2010 is as follows: (1) 2006: Participants 58 / Participants who completed the courses (no data) (2) 2007: Participants 56 / Participants who completed the courses 37 (completion rate 66%) (3) 2008: Participants 51 / Participants who completed the courses 40 (completion rate 78%) (4) 2009: Participants 62 / Participants who completed the courses 45 (completion rate 73%) (5) 2010: Participants 46 / Participants who completed the courses 33 (completion rate 72%) 4. According to questionnaires, the fulfillment of basic business course which was held during May to December in 2010, is about 62% for local people and 72% for Japanese people. 5. The number of trained local lecturers in basic business course is 10. Apart from that for specialized courses, there are 2 local lecturers. In addition 4 candidates have been trained as of 6. MOJC and NUM team have conducted preparation of business plan for 8 companies as a part of OJT training of NUM members. 7. All the business courses have been planned and implemented by Japanese experts and so far there is no courses initiated by national staff.
---	---	--

3-3-3 Japanese Language Courses

3. Japanese language courses will be offered to meet the needs of Japanese language teachers and to expand business opportunities for the society	1. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled 2. Improved monitoring system 3. No. of participants 4. % of completion rate 5. No. of identified and trained local lecturers 6. No. of Japanese courses cooperated and consulted with other organizations 7. No. of courses initiated and implemented by national staff	1. Annual implementation plan has been formulated as scheduled. 2. The monitoring of each course has been done by using questionnaires of participants and the results are reflected for the next course. In addition, meetings between Japanese lecture and local lecturers are held after the each course. 3. As of June 2011, the number of participants in Japanese language courses is 9,975. 4. As of June 2011, the completion rate ranges from 42% (including Waku Waku Kanji Courses) to 83% (including Japanese Teacher Training Courses). 5. There are 2 permanent and 3 part-time local lecturers in Japanese language courses. In addition, there is a Japanese national part-time lecturer who has been working as a Japanese language teacher in Japan and now living in Mongolia. 6. There is a Japanese expert in the Japanese courses, who has been dispatched by Japan Foundation. 7. There is no courses initiated and implemented by national staff.
--	---	--

3-3-4 Mutual Understanding Activities

4. The mutual understanding activities on various fields (economy, society, and culture etc.) between both Mongolia and Japan will be strengthened	1. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled 2. Improved monitoring system 3. No. of mutual understanding activities initiated and implemented by local staff 4. No. of participants (both Mongolian and Japanese) for mutual understanding activities 5. Satisfaction level of visitors and participants 6. No. of visitors of the library	1. Annual implementation plan has been formulated. 2. The monitoring of each event and/or activity has been done by using questionnaires of participants and the results are reflected for the next course. In addition, an "Opinion Box" is placed in order to know the opinions and needs of participants. 3. Mutual understanding activities are mainly initiated and implemented by national staff with the help of Japanese experts. 4. Total number of participants in Open Seminar for Citizens, from 2006 to 2010, are 2,096, total number of participants in IT Origami activities are 2,145 and participants in Japanese film show are 2,665. In total, the number of participants in mutual understanding activities from 2006 to 2010 are 6,906. A part from these activities, the Project has been providing consultation services on "Study in Japan." Between the year 2007 and 2010, 2,261 participants have consulted at MOJC. "Study in Japan Fair" was also held in 2010 and 500 people had participated in both grouped and individual consultation. Out of 500, 5 participants have requested admission forms from the 5 Japanese universities that have participated in the Fair. 5. The satisfaction level of each activity in 2010 is as follows: Open Seminar for Citizens 81%, IT Origami activities 100% and Monthly Japanese Film Show 90%. 6. The numbers of visitors and users of library in March 2010 is 14,250. The Project conducted satisfaction level survey for visitors and users and 77.6% of them answered that they were satisfactory to the library.
---	--	--

3-4 Achievement of the Project Objectives

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

The major outputs have been produced and the Project activities are to be achieved according to the fulfillment of the indicators. In order to achieve the project objectives, financial sustainability and, networking with other relevant entities have to be strengthened.

MOJC has been widely recognized in Mongolia. The number of the visitors to MOJC since its establishment has reached to the same figure of population of Ulaanbaatar (over one million) in July 2009, and many training courses and activities have been implemented with full number of the participants. According to the questionnaire, many participants answered that they have been satisfied with the courses and activities. The library and lobby are widely opened to the public and main users are students. During the stay of the Team members, an exhibition on tsunami and earthquake as well as nuclear plant's accidents, which has been initiated by Japan Overseas Cooperation Volunteers (JOCV) members, is held. According to the staff of MOJC, after the earthquake and tsunami in Japan in March 2011, many people visited MOJC for condolence and offered various kinds of aid to Japan. Thus MOJC has been recognized as "Window of Japan in Mongolia."

MOJC's management and its activities has drastically been reviewed and improved after the Mid-time Review conducted in August 2009. One of the biggest positive factors may be the timing of posting new Director at MOJC. Mid-term Review was conducted after a few months of his posting. Thus a new management system was initiated and the Project was improved based on the recommendations made by Mid-term Review Mission.

As for local lecturers, the total time taught by them has been increasing. Some local lecturers are selected from the faculty of NUM and independent consultants, who completed MOJC's Basic course. Although the capacity of the local lecturers has been improved from the beginning, there are still needs for training. Introduction of a manager system, such as assignment of the general managers and the managers, has also strengthened the management of the national staff.

Regarding the financial sustainability, 7% of the operational cost of MOJC has been covered by the income from course fee and earning from other activities, such as the facility rental and the adoption of the consignment activities. NUM's input is 9% and 84% from JICA. For the sustainable operation of MOJC, more effort is required to increase its own revenue. One of the positive aspects on this is that MOJC and NUM conducted consulting services for the Erdenet Mining Company, which is the biggest local company. Also Government Implementation Agency for Small and Medium Enterprises (GIASME), which is a governmental organization established in 2008 to support micro, small and medium size companies, is planning to officially request for MOJC and NUM to strengthen capacity building of their staff as well as consulting for micro, small and medium size companies. It is expected that such collaborative activities may increase the revenue of MOJC/NUM and contribute to financial sustainability of MOJC.

4. Evaluation

4-1 Relevance

The Team concluded that the Project remains highly relevant.

Relevance of the Project for the GOM's policy

GOM established the 'Economic Growth Support Poverty Reduction Strategy, and has been implementing various policies to promote economic growth and to reduce poverty since 2003. In the Strategy, GOM indicates that the primary basis for ensuring pro-poor economic growth is the macro-economic stabilization, and places this as one of its priority goals.

Relevance of the Project for JICA Country Assistance Strategy

According to the assistance strategy, JICA has focused its assistance on institutional development and human resource development for macro-economic management both in public and private sector. Adjustment of regional gap, sustainable economic development and enhancement of economic activities for acquisition of foreign currency is also listed as focused fields.

Relevance of the Project for the target areas

In Mongolia, 96 % of enterprises are in the micro, small and medium size. Many of them manage their business based on limited experience and knowledge. Therefore, there is high need for training on business skills. Based on the experience during the first phase of the Project, MOJC provided training to face the needs of the Mongolian people. At the same time, there are also high demand for the follow-up activities for the participants whose number has already reached to as many as 445 in 9 years during the Project Phase 1 and 2.

Regarding the Japanese Language education, there is a limited number of the organization which provides practical language courses although there are strong needs. MOJC is the only organization which provides the teacher's training courses and is considered as the focal point of Japanese education. At the same time, there was a high need for the beginners' class which has not been provided at MOJC. Accordingly, after the Mid-term Review, MOJC has started the basic Japanese courses.

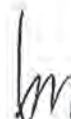
The number of visitors, which has reached over one million, proves the high needs for the activities of MOJC in Mongolia.

4-2 Effectiveness

The Team judges the effectiveness of the Project implementation is high.

Contribution of the Outputs to the Project Purpose

The Project purpose is to be achieved through the achievement cited in the Project's Outputs. The implementation of the activities related to Outputs has been strengthened.



External Factors

Supports from other organizations, such as related ministries, universities and development organizations, have been maintained through collaborative activities. Development of local lecturers also established the network with other organizations.

Enhancing and Hindering Factors to Achieve the Project Purpose

Strong commitment of the national staff is judged as an enhancing factor to achieve the Project purpose. Positive feeling and attitude to Japanese people and Japanese culture can also be counted as an enhancing factor.

4-3 Efficiency

The Team judges the efficiencies of the Project implementation is modest to high.

Causal relationships between inputs and activities

All the activities implemented are related to achievement of outputs. Some activities, however, are needed to be conducted in efficient manner, including follow-up activities for the participants of the business courses. In business courses, upgraded and/or higher level courses are expected to be established to meet the increasing demand.

Dispatch of the Japanese experts

A long-term expert on Japanese Language course management has continuously been provided by the Japan Foundation on its cost. Therefore, it is judged as an efficient input. On the other hand, experts for business courses were generally assigned for short-term.

Assignment of the national staff

National staff is assigned properly so far, regarding the number and capacity. Through OJT, capacity of the MOJC national staff has been generally improved. At the same time, 16 among 36 staff who have been employed since the First Phase left MOJC.

Provision of equipment

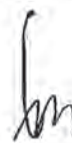
All the equipment provided are utilized and maintained properly.

Counterpart personnel allocation

One counterpart, Vice Director of MOJC, is assigned. The Program Advisor whose assignment is mentioned in R/D has not been assigned, since later in the Project period, the Project found it was no longer necessary.

Training in Japan

All the participants positively evaluated the contents of the training. The training enhanced not only the capacity of the participants, but also the motivation of the national staff who may be selected as candidate for the future training.



4-4 Impact

The Project has had a certain positive impact, and it does not seem to have caused any negative impact.

Social and Economical Impacts

More than half of the participants of the Business courses are women. Therefore, it is judged that MOJC contributes to the empowerment of female entrepreneurs. Participants of the course established a NGO named KAIZEN Association and works on sharing the knowledge and skills obtained in the courses.

The Japanese Language program is recognized as a leader of Japanese Language education in Mongolia and functions as the core of this area.

Other impact

Through the participation in the activities of MOJC, such as the Business and the Japanese courses and mutual understanding activities, the number of Mongolians who are interested in, and felt closer to Japan, has been increased.

4-5 Sustainability

To increase MOJC's sustainability, several measures should be taken.

Organizational Aspects

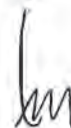
The status of MOJC has been acknowledged as an independent organization under NUM in the President Order. However, since MOJC has not been registered as a corporation in Mongolia, there is some inconveniency in terms of administration of MOJC.

Financial Aspects

The effort to increase income of MOJC has been conducted since Mid-term Review. The Project has cut cost and increased revenue by reviewing training fee. However the further relationship establishment between MOJC and NUM will be necessary so that MOJC and NUM could provide consulting services in business management area in Mongolia.

Technical Aspects

Human resource development can be counted as an enhancing factor for the sustainability of MOJC. Capacity of MOJC national staff has been generally improved. Securing employment of the national staff will contribute to the organizational sustainability of MOJC. Relationship with other organization became stronger after MOJC and NUM did consultation work for the largest mining company in the country and it was very successful. This kind of networking and job relationship should continue. With this experience the network with NUM has been very much strengthened. Further enhancement of the activities of MOJC and NUM is expected.



5. Conclusion and the recommendations

5-1. Conclusion of the evaluation

Based on the discussions with the Mongolian authorities concerned and the Japanese Evaluation Team, the both sides conclude that initial objective of the Project has been mostly achieved in accordance with the outputs mentioned in the PDM. Therefore, the Project terminates in January 21, 2012, as initially planned.

The Project Purposes were achieved; however, the Government of Mongolia requested a new project to develop advanced business persons at the MOJC. Understanding the importance of the purpose of the new Project, the Japanese Team promised to convey the request to the Japanese government authorities concerned for the consideration of the next technical cooperation.

5-2. Recommendations

5-2-1. MOJC Management (Related to all departments)

During the Project period, the Team advises MOJC to take the following actions:

(1) Strengthening the co-director system

The management of MOJC is going to be shifted from Japanese director system to the co-director system either in June or July 2011. This new system needs to be strengthened in order for MOJC to fulfill its role more efficiently and effectively. Also, it is advised to review the co-director system by the end of the Project period.

(2) Develop a plan for the new organizational structure towards the introduction of the Japan Foundation's assistance

Japan Foundation (JF) is planning to launch the "JF Language Course" at MOJC next year. In order for this activity to be successful, the new organizational structure should be considered in close collaboration with JF and JICA.

(3) Further enhancement of the financial sustainability of MOJC and strengthening the spending mechanism

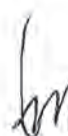
The financial status of MOJC has been gradually improved through various approaches. It is suggested that MOJC continues this undertaking. Moreover, it is also suggested to strengthen the spending mechanism from the revenue.

(4) Strengthening the network with the local Japanese resources

It is advised that MOJC will enhance network with local Japanese resources including branch offices of Japanese companies.

(5) Securing spaces for the activities

As recommended in the Mid-term Review, the limitation of the space is putting a restriction on the



expansion of the activities. The Project has been making efforts on how to utilize internal spaces and the external facilities.

5-2-2. Business Courses

(1) The assessment of the local lecturers

Towards the end of the Project period, all local lectures of the business course are needed to be assessed on their knowledge of the specialized field, presentation skills, etc., to see the progress of the capacity building. It is advised that the assessment is made by the JICA short-term experts for the lectures, JICA business management expert, JICA long-term experts and MOJC business manager, along with the lecturer's own assessment.

(2) Develop a plan for the business courses after the Project completion

Based on the outcome of the 10-year business courses and current needs of the prospective Mongolian market, MOJC is suggested to make a plan for the business courses for the post-Project completion. In the plan, the direction, the contents and the implementation structure of the business courses should be made clear, along with the following points:

a) Collaboration with GIASME

As the GIASME highly regarded the business course of MOJC, they have asked MOJC to collaborate for the training programs. The training is targeted for their officials of the headquarters and the local office, and is expected to focus on the corporate evaluation and the loan facilitation to promote small and medium enterprises (SMEs) around the country. The Agency is expecting further collaboration with MOJC, as the number of business inquiries is increasing. This collaboration enables GIASME to expand the activities countrywide effectively; therefore, it is advised that MOJC considers how to work with the Agency. Along the same line, engagement of NUM's Business Consulting Center (BCC) and KAIZEN Association should be considered; furthermore, the collaboration with two-step loan (TSL) should also be considered.

b) Further collaboration with Department of Economy at NUM through the BCC

The joint consultation between MOJC and BCC to the Erdenet Mining Company, which was conducted last fiscal year, received a high evaluation not only from the Company but also from NUM. It strengthened the partnership between MOJC and NUM; therefore, MODC is advised to take into account of the further collaboration with BCC.

c) Strengthening and using the network of the ex-participants

Through the 10-year Project, MOJC produced 445 ex-participants of the basic business course, and the Kaizen Association, the member of which consists of the ex-participants of the business course, is operating actively. It is important that MOJC uses this asset for the future business courses, and to become a hub of the business network in Mongolia.

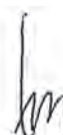
d) **Conduct a needs survey for the future business courses and services**

Mongolia is currently experiencing a rapid economic growth, and the needs of the business training and business consultation are considered to become sophisticated and diversified. In order to meet the changing demand, MOJC is suggested to make a needs survey in order to develop the future business courses and services towards the post-Project completion.

5-2-3. Japanese Courses and Mutual Understanding Activities

Reexamine the activities and the implementation structure towards the introduction of the JF's assistance

With the dispatch of JF's expert(s), JF is going to reexamine the Japanese courses and the mutual understanding activities to improve and promote them further. The Japanese course division and mutual understanding division are asked to cooperate with the JF experts in order to upgrade the activities.



添付資料1 : Project Design Matrix (PDM)

Project Title : Mongolia - Japan Center for human resources development project (MOJIC) (Phase 2)				Ver. No. : 0	Date : 4 December 2006
Narrative Summary (request)		Objectively Verifiable Indicators		Means of Verification	Important Assumption
Overall Goal 1. Human resource development contributing to the market economy in Mongolia will be promoted 2. Mutual understanding between the two countries will be promoted		- No. of private company recognizing MOJIC - No. of Japanese language teaching institutions and teachers recognizing MOJIC - No. of participant who utilize knowledge and skills acquired from MOJIC courses - No. of participants' companies starting business with Japanese companies - No. of participants of Japanese language course passed the Japanese Language Proficiency Test - No. of participants becoming Japanese teachers - No. of participants using Japanese in their job - No. of Mongolian students who study in Japan		- Sample survey to the members of the Chamber of Commerce and Industry - Sample survey to the members of Japanese Language Teachers Association and other university faculty members - Questionnaire to participants - Biannual project reports - Follow-up survey reports on ex-participants - Government reports	Political condition of Mongolia is stable
Project Purpose The function of MOJIC, which are 1) to contribute to human resource development of Mongolia towards a market economy, 2) to promote mutual understanding between the people of Mongolia and Japan, will be strengthened		Improvement in recognition - No. of visitors - No. of participants of all MOJIC activities - Satisfaction level of visitors and participants Ownership promotion - Proportion of participants from the region other than Ulaanbaatar city Proportion of local lecturers out of total course hours - No. of academics of National University of Mongolian assigned to program advisers of MOJIC No. of local staff assigned to program managers of MOJIC - Upper-level functions undertaken by the local staff Financial sustainability - Proportion of MOJIC own revenue to local expenditure Networking - No. of activities in cooperation with related organizations (JBIC, UNDP, EBRD, etc.) - No. of activities in cooperation with returnees of scholarship program in Japan		- Biannual project reports - Questionnaire to participants and visitors - Monitoring and evaluation reports - Balance sheet	The Government of Mongolia maintains the current policy to promote market economy and small and medium sized industry
Output 1. MOJIC will be managed effectively and efficiently by strengthened management and monitoring system 2. Business courses will be offered to provide practical knowledge and skills to meet the needs of small and medium sized industry with the involvement of larger number of local lecturers 3. Japanese language courses will be offered to meet the needs of Japanese language teachers		1. Annual JCC meetings to be held 1. Monthly MOJIC meetings to facilitate communication between three programs 1. Annual operational, financial, and organizational plans to be formulated, implemented, monitored and revised quarterly 1. Staff training plan of MOJIC 1. No. of joint activities combining business including IT, Japanese language and mutual understanding activities 1. Types and no. of publicity works contributed to increase of the number of participants or the improvement MOJIC activities 1. The website to be updated every month 1. No. of access to the website 2. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled 2. Improved monitoring system 2. No. of participants by region/sector/office, etc. 2. No. of participants who completed full course 2. % of fulfillment of course completely 2. Satisfaction level of participants 2. No. of improved courses and teaching materials 2. No. of identified and trained local lecturers 2. No. of business courses cooperated and consulted with other aid organizations 2. No. of courses initiated and implemented by local staff 3. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled 3. Improved monitoring system 3. No. of participants by region/profession/aim, etc.		1. Record of JCC meetings 1. Record of monthly MOJIC meetings 1. Biannual project reports 1. Monitoring and evaluation reports 1. Questionnaire to participants 1. MOJIC annual plans of operation and revised plans 1. Balance sheet 1. Organization chart 1. List of local staff 1. Record of meetings with related organizations 1. List of inquiry 2. MOJIC annual plan of operation 2. Annual course outline 2. Annual course implementation plan 2. Record of course implementation 2. Monitoring and evaluation reports 2. List of teaching materials 2. List of local lecturers 3. MOJIC annual plan of operation 3. Annual course outline 3. Annual course implementation plan 3. Record of course implementation 3. Monitoring and evaluation reports	

and to expand business opportunities for the society	3. No. of participants who completed full course 3. % of fulfillment of course completely 3. Satisfaction level of participants 3. No. of improved courses and teaching materials 3. No. of identified and trained local lecturers 3. No. of courses initiated and implemented by local staff 4. Annual implementation policy and course plan to be formulated and implemented as scheduled 4. Improved monitoring system 4. No. of mutual understanding activities initiated and implemented by local staff 4. No. of participants (both Mongolian and Japanese) for mutual understanding activities 4. Satisfaction level of visitors and participants 4. No. of participants by region 4. No. of visitors of the library	3. List of teaching materials 3. List of local lecturers 4. MQJC annual plan of operation 4. Record of activity implementation 4. Monitoring and evaluation reports 4. Questionnaire of participants 4. Attendance record of participants 4. List of local staff	The cooperation to MQJC is continuously maintained by Mongolian ministries, universities and other related organizations Precondition:
4. The exchange activities on various fields (economy, society, and culture etc) between both Mongolia and Japan will be strengthened Activities 1-1. To form Joint Coordination Committee (JCC) to review and discuss the annual plan of the project 1-2. To design and monitor an action plan (annual operational plan, financial plan, organization plan and staff training plan) taking into account the links between business including IT, Japanese language and mutual understanding activities 1-3. To train local staff according to the staff training plan 1-4. To provide necessary materials for MQJC operation 1-5. To design and implement the strategy of the public relations in order to advertise MQJC activities widely in Mongolia 1-6. To improve monitoring system for the whole center activities and to apply it to reflect lessons learned onto the planning for the following year 2-1. To conduct needs survey and design the business course implementation plan based on the local needs 2-2. To advertise the business courses for applicants and select participants 2-3. To implement the business courses for the service, manufacturing and IT industry sector 2-4. To design and implement the strategy for recruitment of the local lecturers 2-5. To enhance teaching skills of local lecturers by mainly OJT 2-6. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses 2-7. To coordinate with other development aid organizations to consolidate the effect of business courses 3-1. To conduct needs survey and design the Japanese language course implementation plan based on the local needs 3-2. To develop new courses and teaching materials according to implementation plan 3-3. To advertise the Japanese language courses for applicants and select participants 3-4. To implement the Japanese language courses on the Japanese language education, business, IT industry and mutual understanding 3-5. To design and implement the strategy for Recruitment of the local lecturers 3-6. To improve teaching skills of local lecturers by implementation of OJT 3-7. To support employment with using the network of Japanese teachers and educational institutions 3-8. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the courses and reflect lessons learned in future courses 4-1. To conduct needs survey and design mutual understanding activity plan based on the local needs 4-2. To strengthen information service functions (library, Internet, website, JICA-Net etc) about both Mongolia and Japan 4-3. To advertise mutual understanding events to both Mongolian and Japanese 4-4. To conduct mutual understanding events 4-5. To offer MCJ facilities to other organizations and exchange programs 4-6. To improve monitoring system to evaluate the outcome of the activities and reflect lessons learned in mutual understanding activities	Inputs Mongolian Government 1. Site for the MQJC 2. Staff of MQJC (Vice-Director, Cleaners etc) 3. Program advisers of MQJC 4. General administrative expenses for the MQJC (water, heating, electricity, etc) Japanese Government 1. Long-term experts (Director of MQJC, Project coordinator, Expert on Japanese language course) 2. Short-term experts for business course etc 3. Training in Japan and / or the third country 4. Equipment		

Annex 2:

The Evaluation Result Grid for the Terminal Evaluation Mongolia-Japan MOJC for Human Resources Development Project (MOJC) (Phase 2)

Evaluation Questions		Results of Evaluation
Main Questions	Sub Questions	
Relevance		
Are the overall and the Project goals relevant to the needs of the target group?	Are the needs and the setting of the target group of the business course appropriate?	The main target people of the business course are managers and executives who would like to equip themselves with practical knowledge of business management. The Project provides appropriate services for them.
	Are the needs and the setting of the target group of the Japanese language course appropriate?	The main target people of the Japanese course are persons who would like to learn practical Japanese for studying in Japan (about 80%) in the future. The Project provides appropriate services for them.
	Are the needs and the setting of the target group of the Mutual Understanding Activities appropriate?	The main target people are persons who would like to know about Japan. The Project provides appropriate services for them.
	Is the Project consistent with the development policy of Mongolia (i.e. human resource development contributes to the market economy in Mongolia, etc.)?	The overall goal of MDG-based National Development Strategy (NDS) of Mongolia is to achieve MDGs, to reduce poverty and reach a level of middle income country by enabling favorable social development conditions and adjustment to the global development trends through implementation of MDGs, human development; guaranteeing human security; enabling sustainable economic growth to ensure well being of people and to synchronize with the global development. This NDS is consistent with Project goal.
Priority	-Is the Project consistent to Japan's aid policy? -Is JICA's country-specific assistance policy consistent with the Project?	-Japanese Government's aid policy for Mongolia are as follows; ☐ -Support for the market economy system and human resource development ☐ -Regional development ☐ -Aid for environmental protection ☐ -Supporting infrastructure development for the promotion of economic activities Thus the Project is consistent to Japan's aid policy. -JICA's aid policy for Mongolia is institutional and human resource development for macro-economic management both in public and private sector. This policy also includes adjustment of regional gap, sustainable economic development and enhancement of economic activities for acquisition of foreign currency. Thus the Project is consistent to

		JICA's aid policy.	
Other	Is there no change in terms of Project environment (policy, economy, society, etc.), since the Project started?	There are not any significant changes.	
Effectiveness			
Have the Projects' goals been achieved?	Will the objectives of business course be achieved?	The demand for the study in business courses has increased and new programs have been implemented to meet the needs of beneficiaries.	
	Will the objectives of Japanese Language course be achieved?	The demand for the study in Japanese courses has increased and new programs have been implemented to meet the needs of beneficiaries. In particular Basic Japanese and survival Japanese courses.	
	Will the objectives of Mutual Understanding Activities be achieved?	Various activities have been implemented and the numbers of people who use library have increased.	
What are hindrance and contributing factors in terms of achieving Project goals?	Are there any factors which may contribute to the Project goals' other than planned activities?	Opened market is getting wider and the needs for effective management of small and medium size companies have been increased.	
	How much will be negative impact of retention rate of staffs and instructors?	The actual retention rate of staff of the Project is about 60%. Staff says that job-hopping in every 2 to 3 years is common in Mongolia. However, the impact of lost of capable staff is particularly very negative.	
	Are there any other hindrances in terms of achieving of the Project goals?	- Since MOJC has not been registered as a corporation in Mongolia, there is some inconvenience in terms of administration of MOJC. This includes problems in terms of transaction of tuition fee from public workers through banks, etc. - Since the user is rapidly increasing, there is no enough space for courses.	
Efficiency			
Degree of achievement of the outputs (results)	Will Business course objectives be achieved?	The objectives of business courses are to provide practical knowledge and skills to meet the needs of small and medium sized industry with the involvement of larger number of local lecturers. The demand for business courses has been increasing and higher level and specialized course have been newly established and the participants' number is increasing. The number of subjects of business courses in which local lecturers teach has been increasing. They also have been well trained. However the Project still needs development of local lecturers.	
	Will Japanese Language course objectives	The objectives of Japanese language courses are to offer Japanese language study to meet	

Causal relationship between activities and outputs (results)	be achieved?	the needs of Japanese language teachers and to expand business opportunities for the society. In the Phase II, the course has established entry level Japanese course mainly for the people who would like to study in Japan. In the middle and higher courses people who would like to be Japanese language teacher are studying. The achievement of Japanese language course is higher than expected in the initial plan.
	Will the objectives of the promotion of mutual understandings be achieved?	The objectives of the exchange activities are to offer activities and events in terms of promotion of mutual understanding in areas including economy, social, and cultural areas between both Mongolia and Japan. The Project has been implementing various activities including library activities, open seminars for citizens, cultural events. The number of participants in these activities has been increasing.
Quality, quantity and timing of inputs	Have there been any unnecessary activities?	Business course No Japanese course No
	Have there been any activities which are necessary but not implemented?	Promotion of mutual understanding No Business course Higher and specialized courses were not included in the initial plan. However due to the huge demand for these courses, the Project started them. Japanese course Basic Japanese course was not included in the initial plan but the Project started Basic Japanese course. Mutual Understanding Activities No
	Has the timing of dispatch of experts (long-term and short-term) been appropriate (for all 3 Course)?	The timing of dispatch of experts has been appropriate. However some participants said that some courses were too short.
	Have equipment type, amount, and supply timing been appropriate?	They are appropriate.
	Have the number, training course contents, period of training in JICA training been appropriate?	They are appropriate.
	Have number of MOJC staff, timing of placement, capacity been appropriate?	Actual number of national staff of MOJC is 21. The retention rate of the Project staff is about 60% and it is relatively high in Mongolia, where there is lots of "job hopping" and people stay at one working place for a few years. After the Mid-term Review, the Project has restructured the organization to strike a balance in terms of job demarcation.
	Has Mongolian lecturers' placement been appropriate?	Mongolian lecturers' number is very limited since they do not possess enough capacity to give lectures on business management and other courses.

	Has the space of MOJC, scale, and convenience, etc. been appropriate?	The location of MOJC is very convenient and the access is very good, which attracts many people. There are one lecture hall and two classrooms. However since the demand for the courses have been increasing, there is not enough space for increasing demand.
	Has the budget outlays of the Mongolian side been proper amount, and spending timing appropriate?	The budget allocation from Mongolian side in the MOJC is 8%, which comes from National University of Mongolia (NUM), the C/P organization of the Project. The Project has started income generating activities after the Mid-term Review but yet the Project highly depends on JICA which disburses 80% of the budget in the fiscal year 2010.
Cooperation with other organizations	Has any effective cooperation with other organizations been in the Project?	The Project has been working with Japan Embassy in Mongolia in activities including "The Study in Japan Fair," and others mainly provide space for the Embassy. This has contributed to increasing revenue for the Project. The Project and NUM also jointly worked on business management plan for Erdenet Mining Company, which is the biggest company in Mongolia. This has opened a new window for the Project and NUM as consultants in business area. This will continue in the future.
Factors affecting efficiency of the Project	Has the equipment which is provided been properly used?	The equipment has been used and managed properly, which also contributes to attracting participants and visitors in courses as well as activities. However the roof of MOJC has been leaking after this building was constructed. This problem has not yet been resolved and quick action is necessary.
	Is the staff retention rate high?	The staff retention rate is about 60% and it can be said this number is relatively high. Since in Mongolia job-hopping is the norm and people change job in every 2 to 3 years.
	Are there any other factors to hinder the efficiency of the Project?	MOJC does not register as a corporation in Mongolia. This causes inconveniences in tuition fee transactions and payroll.
Impact		
Overall goal achievement predictions	Will the overall goal be achieved as a result of the success of the Project?	The overall objectives of the Project are; (1) Human resource development contributing to the market economy in Mongolia will be promoted and (2) Mutual understanding between the two countries will be promoted. (1) Since Mongolia introduced market economy in 1992, capitalization has been accelerated. However due to the lack of socio-economic infrastructure and human resource development, Mongolian market economy still needs improvement. As of June 2011, 97% industries are micro, small and medium size and only some mining companies are enjoying rapid growth. However, most of the industry needs capitalist know-how on business management and human resource development. In order to improve and support micro, small and medium business, in 2008, Mongolian Government established "Government Implementing Agency for Small and Medium Enterprises." This clearly shows the necessity of Human Resource Development is one

		of the highest priorities in terms of Mongolian development strategies. MOJC is mainly targeting on this micro, small and medium industries and the MOJC courses have been strongly contributing to this need and its roll is rapidly expanding. Many companies already learned from the courses and improved their business. Accordingly the Project is firmly contributing to achieve the overall goal. (2) Originally Mongolian people are Japanophile and many Mongolian students go to Japan for studying. The Mongolian feeling for Japan was testified when Japan was suffered from large scale earthquake, tsunami and problems of nuclear plant which occurred in March 2011. According to the staff interviews, many people came to MOJC to offer their aid for the affected people in Japan. Their aid was sometime a pair of shoes or offer of space in their houses for evacuated Japanese people. This clearly shows the goodwill of Mongolian people over Japan and Japanese people. MOJC staff recognized with their own eyes that MOJC is a "Window to Japan." This is a result of various activities which MOJC has been running in Mongolia. Thus the Project has utterly contributed to promote relationship between Mongolia and Japan.
	Is the Overall Goal consistent to the Project Goals? (Is it understood that the Overall Goal will be achieved as a result of the achievement of the Project Goal?)	As is cited above, the function of MOJC is contributing to human resource development of Mongolia towards a market economy and to promoting mutual understanding between the people of Mongolian and Japan
Impact on economic situation	Have improved participants' knowledge and skills contributed to the actual improvement of Mongolian companies (in particular, business courses)	The business courses have already produced many good business managers, who are actually practicing what they have learned at MOJC business course. These successful managers sometimes give lecture at MOJC to participants.
Impact on Social situation	Has MOJC activities improved the relationship between the people of Mongolia and Japan?	Yes. See the above evaluation conclusion.
Other ripple effects	Are there any other positive and negative impacts of the Project to other similar institutions, universities, etc.?	NUM has very much been positively affected by joint consultation for the Erdenet Mining Company. The NUM team for this project said that they had got confidence and willingness of learning more from the Project. In addition, the graduates of MOJC business course established NGO called "Kaizen Association" and started networking of human resources and consulting works.
	Are there any other impacts other than the above items?	The people who had studied in Japan established NGO called "Japan University Graduate Association of Mongolia (JUGAMO)" and they are planning doing some activities using what they had learned in Japan for the social welfare of Mongolian people. For them and

		other people who are fond of Japan, MOJC became a “Japanese home in Mongolia.”
Sustainability (Expected)		
Political aspects	Will the Mongolian side support MOJC so that it will continue their activities?	NUM has committed their support over MOJC.
System side	Is the vision and position of MOJC clear in the country?	MOJC's business course and IT course are very famous for its quality and fees.
Organizational aspects	Are there appropriate staff deployment plan, staff capacity development plan and instructor development plan?	As for instructor development, MOJC has a course called “Local Lecturer Development Course.” After the Mid-term Review, the Project, as suggested, restructured the organization in order to clarify each staff's roll. In addition, the Project has introduced a system called “My goal” and every staff must have their own goals to achieve. The Project has been encouraging the staff to achieve their own goals and give incentives. This system raised a motivation of staff in terms of working for MOJC. The Project sends staff to JICA training according their goals.
	Are responsibilities of each staff member defined properly? And are staffs properly working according to the responsibilities?	The division of labor is clear. However according to the staff interview results, some staff are not satisfied with works they are in charge. Some people would like to be trained as participants in the business course. It will be necessary for the Project to conduct needs survey on staff training and review the capacity development of the staff according to their needs.
	Do staffs have the capability of properly administering the activities of the MOJC?	As far as administration is concerned, most of the staff has sufficient capacity.
Financial terms	Are there self income initiatives which contributes to increasing revenue for the MOJC?	After Mid-term Review, MOJC worked very hard to increase their revenue. Actually the revenue through most of the activities has been gradually increasing from 2009 to 2010. The main increasing indicators from the year 2009 to 2010 are as follows; (1) Revenue through basic business courses: 18% (2) Revenue through PC courses: 95% (3) Japanese courses: 88% Also after Mid-term Review, the Project succeeded in reducing the cost. The reviewed items are as follows; (1) Review of course fee (2) Establishment of new courses (3) Review of rent of rooms (4) Increase of fee on holidays and weekend

Functional terms	Is there any possibility that the Project will have linkage with related organizations in Japan and Mongolia in order to expand the function of the MOJC?	(5) Rent of equipment Japan Foundation is going to launch the "Japan Language Course" at MOJC in next year.
Technical aspects	Do the staffs have the following abilities?: (1) preparation of annual activity plan of MOJC, (2) planning, preparation, implementation, and evaluation of each course and seminar	National staff work with Director and Coordinator and prepare these plans. Also they are in charge of collecting and analysis of questionnaires for each course and activities.
	Will staffs and local lectures, who have been equipped for high knowledge and skills in the Project, continue to work for the MOJC?	The staff retention rate of MOJC is 60%. This is relatively high number.
	Are the quantity and quality of teaching material appropriate?	All the materials have been made by experts in conjunction with local experts. Accordingly the qualities of materials are very high. This is one of the reasons why people are attracted to MOJC courses.
	Is it possible that the Project could provide with technical and operational assistance to other institutions and industries?	Actually the Project has got requests for assistance from several government and private entities.
Inhibitory factors	Will equipment maintenance and management be done properly?	The equipment management is conducted properly.
	What is contributing to affect sustainability and disincentives?	Main inhibitory factors are as follows; (1) Budget allocation for MOJC (2) Commitment of national staff and other relevant people (3) Procurement of lectures both local and Japanese with capacity

ANNEX 3-1: 専門家派遣実績

長期専門家派遣実績

	氏名	役職	派遣期間
1	中村 光夫	所長	2007 年 5 月 2 日～2009 年 7 月 15 日
2	荒井 順一	業務調整員	2005 年 3 月 4 日～2007 年 5 月 26 日 (第一フェーズから引き続き)
3	白石 真美	業務調整員	2007 年 5 月 5 日～2009 年 5 月 22 日
4	櫻井 千代子	日本語教育専門家	2006 年 4 月 7 日～2008 年 4 月 6 日 (第一フェーズから引き続き)
5	藤島 夕紀代	日本語教育専門家	2008 年 4 月 1 日～2012 年 1 月 21 日
6	森川 秀夫	所長	2009 年 7 月 8 日～2012 年 1 月 21 日
7	佐藤 信吾	業務調整員	2010 年 5 月 13 日～2012 年 1 月 21 日

短期専門家派遣実績

	氏名	科目名	派遣期間
1	稲垣 富一	所長	2006 年 9 月 27 日～2007 年 5 月 11 日 (第一フェーズから引き続き)
2	佐藤 正忠	HACCP 等取得指導	2007 年 3 月 5 日～3 月 18 日
3	里見 哲男	観光業商品企画・ セールスプロモーション	2007 年 3 月 14 日～3 月 24 日
4	小林 好佐	日本的経営及び経営戦略	2007 年 9 月 26 日～2007 年 10 月 8 日
5	倉原 健二	ビジネスコース運営・設計	2007 年 11 月 1 日～2008 年 2 月 29 日
6	佐久間 勝彦	日本語教育シンポジウム	2007 年 10 月 18 日～10 月 22 日
7	加藤 玲	販売管理	2007 年 10 月 25 日～11 月 4 日
8	本田 康夫	生産管理	2007 年 11 月 5 日～11 月 25 日
9	吉村 昭彦	財務管理/ビジネスプラン作成 支援	2007 年 12 月 5 日～12 月 24 日
10	浜野 昌弘	品質管理・原価管理	2008 年 1 月 10 日～1 月 20 日
11	河口 真一郎	労務管理	2008 年 1 月 24 日～2 月 3 日
12	斉藤 政美	マーケティング	2008 年 2 月 17 日～2 月 27 日

13	佐藤 正忠	HACCP 等取得指導	2008 年 2 月 28 日～3 月 18 日
14	佐久間 征夫	観光業商品開発/販売促進	2008 年 3 月 5 日～3 月 24 日
15	小林 好佐	運営指導(日本の経営)	2008 年 4 月 30 日～2008 年 5 月 12 日
16	吉村 昭彦	財務管理	2008 年 6 月 16 日～2008 年 7 月 6 日
17	本田 康夫	生産管理(工程管理)	2008 年 9 月 1 日～2008 年 9 月 15 日
18	倉原 健二	ビジネスコース運営管理	2008 年 8 月 6 日～2008 年 10 月 4 日
19	西垣 直哉	品質管理	2008 年 9 月 22 日～2008 年 10 月 6 日
20	山崎 京子	労務管理	2008 年 11 月 8 日～2008 年 11 月 29 日
21	西田 純	マーケティング	2008 年 12 月 5 日～2008 年 12 月 15 日
22	佐藤 正忠	HACCP 取得指導	2009 年 2 月 2 日～2009 年 2 月 16 日
23	林 隆男	ビジネスプラン作成支援	2009 年 1 月 7 日～2009 年 1 月 24 日
24	倉原 健二	ビジネスコース運営管理/企業 診断・指導	2008 年 11 月 24 日～2009 年 2 月 20 日
25	小林 好佐	日本の経営	2009 年 6 月 3 日～6 月 15 日
26	河口 真一郎	ビジネスコース運営管理/人 材育成	2009 年 6 月 9 日～7 月 8 日
27	西田 純	マーケティング/企業戦略	2009 年 6 月 17 日～29 日
28	河口 真一郎	ビジネスコース運営管理/人 材育成	2009 年 9 月 2 日～2010 年 2 月 26 日
29	本田 康夫	工程管理	2009 年 9 月 12 日～23 日
30	山崎 京子	労務管理	2009 年 9 月 28 日～10 月 17 日
31	吉村 昭彦	財務管理	2009 年 10 月 20 日～11 月 9 日
32	今村 正季	融資審査能力向上	2009 年 11 月 21 日～28 日
33	加藤 玲	店舗管理	2009 年 12 月 1 日～14 日
34	尾原 俊憲	省エネ	2009 年 12 月 21 日～26 日
35	胡桃沢 利光	省エネ	2009 年 12 月 21 日～26 日
36	谷口 修二	省エネ	2009 年 12 月 21 日～26 日
37	宇野 茂	省エネ	2009 年 12 月 21 日～26 日
38	河越 丈雄	品質管理	2010 年 1 月 11 日～27 日
39	西田 純	経済危機克服	2010 年 1 月 24 日～31 日
40	江崎 秀行	経済危機克服	2010 年 1 月 24 日～31 日
41	井上 孝	図書室運営管理システム	2010 年 2 月 17 日～3 月 6 日
42	萩生 光紀	中小企業経営	2010 年 2 月 22 日～23 日

43	三井 善樹	中小企業経営	2010 年 2 月 22 日～23 日
44	名倉 寛恭	中小企業経営	2010 年 2 月 22 日～23 日
45	高木 治行	ビジネスプラン作成支援	2010 年 3 月 10 日～20 日
46	小林 好佐	日本的経営	2010 年 4 月 26 日～5 月 10 日
47	佐藤 正忠	HACCP 取得指導	2010 年 5 月 12 日～22 日
48	河口 真一郎	ビジネスコース運営管理／人材育成	2010 年 5 月 22 日～2011 年 7 月 9 日
49	山崎 京子	労務管理	2010 年 6 月 3 日～12 日
50	河越 丈雄	品質管理	2010 年 6 月 24 日～7 月 3 日
51	本田 康夫	工程管理	2010 年 8 月 30 日～9 月 10 日
52	河口 真一郎	ビジネスコース運営管理／人材育成	2010 年 9 月 4 日～2011 年 2 月 19 日
53	吉村 昭彦	財務管理	2010 年 9 月 30 日～10 月 15 日
54	加藤 玲	店舗管理	2010 年 10 月 30 日～11 月 10 日
55	戸田 長作	マーケティング	2010 年 12 月 6 日～23 日
56	福山 哲郎	ビジネスプラン作成支援	2011 年 1 月 16 日～29 日
57	小林 好佐	日本的経営	2011 年 4 月 27 日～5 月 8 日
58	山崎 京子	人的資源管理	2011 年 5 月 28 日～6 月 4 日

2009 он						
	Дадлагын нэр	Овог нэр	Дадлагын зорилго	Хүлээн авсан байгууллага	Дадлагын хугацаа	Дадлага хийсэн хоног
17	Япон оронтой танилцах	Сүрэнгийн Даваа (Монгол Улсын Их сургуулийн захирал)	- Япон улсын талаар үндсэн ойлголтыг олж авах - Японы улсын их сургуулиудын талаарх ойлголттой болж цаашид хамтран ажиллах талаар санал солилцох	Токио дахь ЖАЙКА байгууллага	2009/5/18~27	10
18		Цэнддаваагийн Даваадорж (Монгол-Япон төвийн дэд дарга, МУИС-ийн Эдийн засгийн сургуул)				
19	Монголын жижиг дунд үйлдвэрлэлийн менежментийн шинэчлэл (Зардал хуваах дадлага)	Чулуунбаатарын Ариунзул	- Менежментийн ухааны гол үндэс нь болох 5C-ийн онолын тухай ойлголт 5C, сайжруулах үйл ажиллагаа, үйлдвэрлэлийн өсөлт, хүний нөөцийг хөгжүүлэх ойлголт болон эзэмших дадал - Товота үйлдвэрийн үйлдвэрлэлийн хэлбэр, маркетингийн тухай - Удирдагчийн дүр төрх	Хоккайдогийн шинжлэх ухаан технологийн нэгдсэн хөгжлийн төв	2009/07/08~08/18	13
20		Дашгайн Бат-Эрдэнэ				
21		Батарын Ургамал				
22		Занабазарын Батбаяр				
23		Равдангийн Энхболд				
24		Дүгэржавын Пүрэв				
25		Банзарын Содномпэл				
26		Даваажавын Алтанцэцэг				
27	Бизнес сургалтын багийн дадлагажуулах	Шагийн Алтанхуяг	- Жижиг дунд үйлдвэрлэлийн менежментийн стратегийн тухай ойлголт - Санхүү, хөдөлмөрийн зохицуулалтын үндэс болох санхүүгийн хуваарилалт, үр ашигтай төлөвлөгөөг зохиох дадал - Японы эдийн засгийн хөгжил болон төрөөс явуулж буй бодлогын үүрэг, япон малын менежментийн тухай ойлголт - Хүний нөөцийг хөгжүүлэх арга замын тухай ойлголт - Өндөр зэрэглэлийн компани болох өрсөлдөөн, бизнесийн загвар, менежментийн тухай ойлголт - Жижиглэн худалдаа, үйлчилгээний тухай ойлголт - Үйлдвэрлэлийн удирдлага, Товота үйлдвэрийн үйлдвэрлэлийн хэлбэрийн талаар мэдэж авах - Маркетингийн тухай үндсэн ойлголт авах	Хоккайдогийн шинжлэх ухаан технологийн нэгдсэн хөгжлийн төв	2009/08/09~09/04	27
28		Гомбодоржийн Наранчимэг				
29		Жадамбаагийн Хишигжаргал				
30	Япон малын менежмент	Бат-Эрдэнийн Батнасан	5C-ийн тухай ухагдахуун болон арга замын талаарх ойлголт - Санхүүгийн удирдлагын үндэс, санхүүгийн хуваарилалтын тухай ойлголт - Жижиглэн худалдаа, үйлчилгээний тухай ойлголт - Үйлдвэрлэлийн удирдлага, Товота үйлдвэрийн талаар мэдэж авах - Маркетингийн тухай үндсэн ойлголт авах	Хоккайдогийн шинжлэх ухаан технологийн нэгдсэн хөгжлийн төв	2009/08/16~09/05	22
31		Төмөрийн Оюунчимэг				
32		Цэвээн-Очирын Халгун				
33		Адъяабазарын Нямжаргал				
34	Нэмэлт төсвөөр	Насанжаргалын Долгормаа	ЖАЙКА-ийн дадлага	Токио дахь ЖАЙКА байгууллага	2009/11/03~11/22	20
35		Өвлөнхүүгийн Гэрэлт-Од				
36		Бямбын Оюунчимэг				

2010 о н

Дадлагын нэр	Нэрс	Дадлагын зорилго	Хүлээн авсан байгууллага	Дадлагын хугацаа	Дадлага хийсэн хоног
37	Дэлгэрийн Уламцэнгэл	• Японы нийгэм болон ЖАЙКА байгууллагын үйл ажиллагаа, япон төвүүдийн өнөөгийн байдлын талаарх ойлголтоо гүнзгийрүүлэх			
38	Элдэв-Очирын Мөнхсолоонго	• Япон төвтэй төстэй бусад байгууллагын үйл ажиллагаа явуулах арга зам /байгууллагын үйл ажиллагааг бэхжүүлэх, япон хэлний сургалт, номын сан-ын тухайд ойлголт авч шинэ санаа олох	Токио дахь ЖАЙКА байгууллага	2010/07/14~07/30	17
39	Төвийн үйл ажиллагааг сайжруулах дадлага	• Ажлын сайжруулалт ба байгууллагын үйл ажиллагааг бэхжүүлэхийн тулд хэрэгцээтэй мэдлэгийг олж авах			
40	Гэндэнсүрэнгийн Болд	Менеджментийн ухааны гол үндэс нь болох 5C-ийн онолын тухай ойлголт			
41	Монголын жижиг дунд үйлдвэрлэлийн менежмент	• 5C, сайжруулах үйл ажиллагаа, үйлдвэрлэлийн өсөлт, хүний нөөцийг хөгжүүлэх ойлголт болон эзэмших дадал	Хоккайдодогийн шинжлэх ухаан технологийн нэгдсэн хөгжлийн төв	2010/07/11~07/24	14
42	Цэрэндаваагийн Баатарбилэг	• Төбөтө үйлдвэрийн үйлдвэрлэлийн хэлбэр, маркетингийн тухай			
43	Баттөрийн Бямбадорж	• Удирдагчийн дүр төрх			
44	Чойдонгийн Энхтуул	• 5C-ийн тухай ухагдахуун болон арга замын талаарх ойлголт			
45	(Зардал хуваах дадлага)	• Санхүүгийн удирдлагын үндэс, санхүүгийн хуваарилалтын тухай ойлголт	Хоккайдодогийн шинжлэх ухаан технологийн нэгдсэн хөгжлийн төв	2010/08/15~09/04	21
46	Далхажавын Батжаргал	• Жижиглэн худалдаа, үйлчилгээний тухай ойлголт			
47	Дамбын Одхүү	• Үйлдвэрлэлийн удирдлага, Төбөтө үйлдвэрийн талаар мэдэж авах			
48	Цэрэндаваагийн Мөнхбаатар	• Маркетингийн тухай үндсэн ойлголт авах			
49	Гунаажавын Бэлэндалай	• Жижиг дунд үйлдвэрлэлийн менежментийн стратегийн тухай ойлголт			
50	Насаажаргалын Энхболд	• Санхүү, хөдөлмөрийн зохицуулалтын үндэс болох санхүүгийн хуваарилалт, үр ашгийг төлөвлөгөө зохиох дадалыг эзэмших нь	Хоккайдодогийн шинжлэх ухаан технологийн нэгдсэн хөгжлийн төв	2010/08/15~09/11	28
51	Япон малгийн менежмент	• Японы эдийн засгийн хөгжил болон төрөөс явуулж буй бодлогын үүрэг, япон малгийн менежментийн тухай ойлголт			
52	Бат-Очирын Гэрэл	• Хүний нөөцийг хөгжүүлэх арга замын тухай ойлголт			
53	Бизнес сургалтын багийн дадлагажуулах	• Шилдэг компанийн төлөөх өрсөлдөөн, бизнесийн загвар, менежментийн тухай ойлголт			
	Дашнямдын Дашмаа	• Жижиглэн худалдаа, үйлчилгээний тухай ойлголт			
		• Үйлдвэрлэлийн удирдлага, Төбөтө үйлдвэрийн талаар мэдэж авах			
		• Бодит жишээн дээр хүний нөөцийн хөгжлийн аргыг ойлгуулах			

ANNEX 3-2: 現地スタッフの雇用実績

	職員名	職位	在職期間	備考
1	オチルバット	運転手、施設管理	2002 年 4 月 21 日～	
2	ボロルサイハン	主任	2002 年 9 月 9 日～2009 年 3 月 13 日	退職
3	ムンフザヤ	職員	2002 年 10 月 7 日～2007 年 4 月 30 日	退職
4	ウヤンガ	職員	2003 年 4 月 10 日～2009 年 5 月 25 日	退職
5	オユンチメグ	PC コース運営	2004 年 2 月 1 日～	
6	ツェングーン	職員	2004 年 2 月 2 日～2008 年 10 月 31 日	退職
7	アザビレグ	図書室運営	2005 年 4 月 13 日～	
8	ボロル	職員	2005 年 4 月 13 日～2008 年 10 月 22 日	退職
9	エルデネソウダ	職員	2005 年 4 月 13 日～2009 年 1 月 20 日	退職
10	エンフジャルガル	職員	2006 年 3 月 1 日～2007 年 1 月 21 日	退職
11	エルデネツェツェグ	日本語コース運営	2006 年 3 月 1 日～	
12	オドゲレル	職員	2006 年 6 月 13 日～2008 年 12 月 31 日	退職
13	バートルガ	IT 管理協力、PC コース運営	2006 年 6 月 22 日～2011 年 3 月 31 日	退職
14	サンサルトヤ	日本語コース運営	2006 年 9 月 18 日～2010 年 4 月 30 日	退職
15	ガンボロル	職員	2007 年 4 月 24 日～2007 年 6 月 23 日	退職
16	ボロルマー	図書室運営	2008 年 2 月 1 日～	
17	エンフツオルモン	職員	2008 年 2 月 1 日～2009 年 1 月 30 日	退職
18	N.デルゲルマー	PC コース運営	2008 年 2 月 1 日～	
19	ニヤムジャルガル	ビジネスコース運営	2008 年 4 月 1 日～	
20	ウラムバヤル	日本語コース運営	2008 年 7 月 17 日～	
21	サロール	ビジネスコース運営	2008 年 7 月 17 日～	
22	オユン	職員	2008 年 7 月 17 日～2008 年 9 月 16 日	退職
23	ムングンソロンゴ	日本語コース運営	2008 年 7 月 17 日～	
24	ウラムツェンゲル	図書室運営	2008 年 7 月 17 日～2011 年 2 月 28 日	退職
25	D.デルゲルマー	財務(収入)	2008 年 7 月 24 日～	
26	ガンエルデネ	統括主任	2002 年～2006 年、2008 年 10 月 1 日～	2006 年～ 2008 年留学
27	ガルマーバザル	統括主任	2002 年～2005 年、2007 年 10 月 1 日～	2005 年～ 2007 年留学

28	バトナサン	図書室運営	2009 年 3 月 1 日～	
29	ベルグン	職員	2009 年 3 月 1 日～2009 年 6 月	退職
30	オルホン	業務会計	2009 年 3 月 1 日～	
31	オチルエルデネ	受付	2009 年 3 月 1 日～2009 年 9 月 20 日	退職
32	エルデネバト	施設管理	2009 年 6 月 21 日～	
33	ウンダルマ	図書室運営	2009 年 9 月 7 日～	
34	ウーリーントヤ	図書室運営	2009 年 9 月 7 日～	
35	レンチンホロル	運転手、施設管理	2010 年 4 月 1 日～	
36	オユンツェツェグ	ビジネスコース運営	2010 年 5 月 25 日～	

Хавсралт 3-2: Үндсэн ажилтны ажилласан байдал

	Ажилтны нэр	Албан тушаал	Ажилласан хугацаа	Тайлбар
1	Очирбат	Жолооч, аж ахуйн тасаг	2002/4/21 ~	
2	Болорсайхан	Ахлах ажилтан	2002/9/9 ~ 2009/3/13	аажлаан аа онои
3	Мөнхзаяа	Ажилтан	2002/10/7 ~ 2007/4/30	аажлаан аа онои
4	Уянга	Ажилтан	2003/4/10 ~ 2009/5/25	аажлаан аа онои
5	Оюунчимэг	Компьютерийн сургалт хариуцсан	2004/2/1 ~	
6	Цэнгүүн	Ажилтан	2004/2/2 ~ 2008/10/31	аажлаан аа онои
7	Азбилэг	Номын сангийн ажилтан	2005/4/13 ~	
8	Болор	Ажилтан	2005/4/13 ~ 2008/10/22	аажлаан аа онои
9	Эрдэнэсүвд	Ажилтан	2005/4/13 ~ 2009/1/20	аажлаан аа онои
10	Энхжаргал	Ажилтан	2006/3/1 ~ 2007/1/21	аажлаан аа онои
11	Эрдэнэцэцэг	Япон хэлний сургалтыг хариуцсан	2006/3/1 ~	
12	Одгэрэл	Ажилтан	2006/6/13 ~ 2008/12/31	аажлаан аа онои
13	Баттулга	IT хариуцсан, компьютерийн сургалт хариуцсан	2006/6/22 ~ 2011/3/31	аажлаан аа онои
14	Сансартуяа	Япон хэлний сургалтыг хариуцсан	2006/9/18 ~ 2010/4/30	аажлаан аа онои
15	Ганболор	Ажилтан	2007/4/24 ~ 2007/6/23	аажлаан аа онои
16	Болормаа	Номын сангийн ажилтан	2008/2/1 ~	
17	Энхцолмон	Ажилтан	2008/2/1 ~ 2009/1/30	аажлаан аа онои
18	Н.Дэлгэрмаа	Компьютерийн сургалт хариуцсан	2008/2/1 ~	
19	Нямжаргал	Бизнесийн сургалт хариуцсан	2008/4/1 ~	
20	Уламбаяр	Япон хэлний сургалтыг хариуцсан	2008/7/17 ~	

21	Саруул	Бизнесийн сургалт хариуцсан	2008/7/17~	
22	Оюун	Ажилтан	2008/7/17~2008/9/16	ааёёаааааа аа ооааа
23	Мөнгөнсолонго	Япон хэлний сургалт ыг хариуцсан	2008/7/17~	
24	Уламцэнгэл	Номын сангийн ажилт ан	2008/7/17~2011/2/28	ааёёаааааа аа ооааа
25	Д.Дэлгэрмаа	Санхүү (Орлого хар иуцсан)	2008/7/24~	
26	Ган-Эрдэнэ	Ерөнхий ахлах ажилт ан	2002~2006, 2008/10/1~	2006~ 2008 япон д суралцс ан
27	Гармаабазар	Ерөнхий ахлах ажилт ан	2002/~2005, 2007/10/1~	2005~ 2007 япон д суралцс ан
28	Батнасан	Номын сангийн ажилт ан	2009/3/1~	
29	Бэлгүн	Ажилтан	2009/3/1~2009/6	ааёёаааааа аа ооааа
30	Орхон	ᠨᠠᠶᠢᠳᠤᠭ (᠔᠐ᠶ᠋ᠡᠡᠡᠡᠢ)	2009/3/1~	
31	Очир-Эрдэнэ	Хүлээн авах хариуцс ан	2009/3/1~2009/9/20	ааёёаааааа аа ооааа
32	Эрдэнэбат	Аж ахуйн тасаг	2009/6/21~	
33	Ундармаа	Номын сангийн ажилт ан	2009/9/7~	
34	Үүрийнтуяа	Номын сангийн ажилт ан	2009/9/7~	
35	Рэнчинхорол	Жолооч, аж ахуйн та саг	2010/4/1~	
36	Оюунцэцэг	Бизнесийн сургалт хариуцсан	2010/5/25~	

3. モンゴル日本人材開発センター日本語教育事業 終了時評価報告書

モンゴル日本人材開発センター日本語教育事業 終了時評価報告書

2011 年 6 月 19 日

国際交流基金 日本語教育支援部

1 調査概要

1-1 調査期間

2011 年 6 月 15 日（水）～17 日（金）

1-2 調査者

鈴木勉（国際交流基金日本語教育支援部 JF 講座チーム長）

原田友美（国際交流基金日本語教育支援部 JF 講座チーム）

1-3 目的

モンゴル日本人材開発センター（Mongolia-Japan Center for Human Development : MOJC）プロジェクトは、国際協力機構（Japan International Cooperation Agency : JICA）の技術協力プロジェクトの一環として、2002 年 1 月からモンゴル国立総合大学がモンゴル側の実施機関となり始められた。本プロジェクトは、そのフェーズ 2 にあたり、2007 年 1 月から 2012 年 1 月までの 5 年間という期限で実施されている。フェーズ 2 では『モンゴルにおける市場経済化に対応する人材育成』及び『モンゴル・日本の相互理解促進』を行う拠点としての MOJC の機能が強化される」ことを目的とし、ビジネスコース、日本語コース、相互理解事業を実施している。国際交流基金（Japan Foundation : JF）は、日本語コースの立ち上げ時からコース運営を担当する日本語教育派遣専門家を配し、プロジェクトに協力している。

本報告では、フェーズ 2 のプロジェクト終了に際して、モンゴルの日本語教育における日本語コースの位置づけを確認し、運営に対する提言を行う。

1-4 方法

- ・関係者からの聞き取り調査
- ・既存データ（各種報告書）の活用

2 モンゴルの日本語教育における MOJC 日本語コースの位置づけ

MOJC で教える日本語教師とコース受講者などに対する聞き取り調査から、本コースのモンゴルの日本語教育における位置づけを報告する。

2-1 日本語コースの特徴

- ・モンゴルにおける日本語学習者数は約 1 万 2,000 名であり、全体の人口に比較して多いといえる。ただし、2009 年に JF が実施した海外日本語教育機関調査によれば、2006 年からの変化として、機関数は 90 機関から 66 機関に、教師数は 354 名から 238 名に、学習者数は 1 万 2,620 名から 1 万 1,604 名に減少している。前回 2006 年の同調査実施時には 2003 年から大きな伸びをみせたが、ここにきて減少傾向にあるという結果であった。しかし、今回のヒアリング調査では、当国最高学府であるモンゴル国立総合大学外国語学部日本語学科で、2011 年度入学

定員（約 30 名）に対して 10 倍の応募があったこと、民間日本語学校で教えている講師からは受講希望者が増えているとのコメントがあったこと、更には MOJC においても 2010 年 9 月に新規開講した初級コースでは、定員 32 名に対して 67 名の応募があったことなど、減少傾向にあると単純に結論づけできない事例がいくつかみられた。

- ・ かかる状況のなかで、本コースは 2010 年度実績で、長短あわせて計 23 種類のコースを提供しており、年間受講者数は 1,712 名で（ただし教師研修や 1 日限りの無料体験講座などを含む）、コースのバリエーション、受講者数ともに十分な存在感を示しているといえる。
- ・ 本コースのデザインは、学習者のニーズまたは目的に沿ってかなり特徴的なものとなっている。特に初級から漢字に焦点をあてたコースや、複数のビジネス日本語コース、短期のサバイバル日本語など、モンゴル人の特性や、MOJC 設立の経緯に由来する独特なコースデザインとなっている。授業の質の高さや教材・教具の充実は、今回のインタビュー調査でも複数の関係者から言及があり、他の民間日本語学校と比較して優位性を保っている主な要因であるが、こうした受講生のニーズに応えたきめ細かいコース設定も人気の要因であろう。ただし、目的別のさまざまなコースが用意されている一方で、目的別ではない一般的なコースについては、初級～上級まで受講生が各自のレベルに従って継続的に学習できるような設計にはなっていないので（実際、本コースで初級を修了した受講者が継続的に学べるコースがないために、他の民間日本語学校に行かざるをえないというケースがあった）、今後、日本語教育スタンダードを導入する際には、同スタンダードの理念にのっとり、どのレベルの受講生にも対応が可能なコース設計を心がけることが肝要である。なお、本コースの優位性に関連して、受講生からは、授業料が比較的安いという指摘もなされた。
- ・ MOJC と正規の学校教育との補完性について、MOJC の目の前にはモンゴルで最もレベルの高い日本語専攻を有するモンゴル国立総合大学の日本語学科があるが（※）、同学科の学生も能力試験対策講座や留学試験準備のための講座に参加したり、図書館を頻繁に利用するなど、MOJC が補完的な役割を果たしていることが確認できた。また小・中等段階における日本語教育との関連では、現在、小学校や中学校で進められているスタンダードの導入過程で、MOJC における教師会活動（特にモンゴル日本語教育研究会）が、教員たちにスタンダード研究の機会を提供しているなど有効に活用されており、相互補完性が確認された。

※注：ただし同大学法学部に設置された名古屋大学法政国際教育協力研究センターが、法学専攻学生への日本語教育を行い急速に実力をつけており、優秀な学生は現在では日本語学科と拮抗しているようだ。

2-2 受講者の特徴

- ・ 本コースの受講生は、高校生から社会人までさまざまな層にわたり、したがって基本的には学習動機についても多様性がある。しかし今回のインタビュー調査を通じて感じたのは、日本への憧れや日本文化への関心から日本語を学び始めるということはあるが、多くの受講生は将来のキャリアアップを求め、留学の準備、能力試験対策、就職対策または企業家として

の必要性など目的が明確であり、学習者の日本語習得に対する意欲が高いと感じた。他方、モンゴル国内において日系企業も含めて日本語能力が活かされる就職先は非常に限られており、かかる限界がモンゴルにおける日本語学習者数の減少に反映されていると考えられる。

- ・ インタビュー調査において何人かの講師が、モンゴル人の特性として短期間での集中的なコースが有効との指摘があった。2010 年度開始した初級コースでは、32 名の登録学生の内修了者は 17 名と少なく、その原因としては 6 カ月という期間のコース設定はモンゴル人にとって長すぎるという分析がなされた。これについては、他の民間日本語学校や他の外国文化機関の語学講座でも短期間のコースが主流であり、今後、コース設計の際には再考が必要となると思料する。
- ・ なお現在センターで実施中の日本語学習ビリーフ調査の中間報告によれば（調査回答者 30 数名）、日本語を易しいと感じる人のほうが難しいと感じる人より多く（27%対 18%）、2 年以内に非常にうまく話せるようになると信じている人が 80%以上であった。また外国語学習にとって重要なこととして文法の学習と考える人が 75%、母語からの翻訳する方法を身につけることと信じている人が 87%にも達した。いまだ限定的な調査ではあるが、既にモンゴルならではの種々の傾向を示しているといえ、今後 JF 日本語教育スタンダードを導入するにあたり、コース設計や教授法の検討において非常に参考になるデータである。

2.3 教師

- ・ MOJC 所属の教師は、JF 上級日本語専門家 1 名と常勤 3 名、加えて 6 名の非常勤講師からなる。ただし常勤の内 1 名が退職予定で、1 名が 11 月に出産を控えており、マンパワーとしては若干厳しい状況にある。また JF 上級専門家についても来年 1 月のフェーズ 2 終了までの任期で、JF からの次期専門家派遣は 2012 年 4 月以降となる予定。
- ・ 常勤の主任は 30 歳代前半で修士を有し、2006 年以来センターに勤務している。現在は上級コースも担当しており実力のある講師で、教務の分野でも中心的な役割を果たしているが、コースデザインやカリキュラム、シラバス作成についてはまだ力不足で、日本人専門家や日本人非常勤講師の指導が必要である。しかし将来的には本コース運営の中心的存在となるべく、現地での指導に加えて、日本での研修などを通じて同主任を更に育成していくことが肝要である（同主任は当基金の研修事業に参加したことはない）。
- ・ 他方、現地採用の講師のなかでは日本人非常勤の八尾由紀子氏が、非常勤ではあるものの、本コースの運営においてかなり重要な役割を果たしていることが確認された。同氏は今後も当国に居住する予定であるため、同氏の常勤化の可能性を含め、本コースにおける役割の強化を検討することが必要であろう。

2-4 施設・設備

- ・ 教室は 32 名収容のものが 2 室、それに多目的ホールや、繁忙期には 2 階の空きスペースを使って運用している。各種ビジネスコースや会場貸しによる外部セミナーで、教室及び多目的

ホールの稼働率は全般的に高く、既に利用の限界に近づいていると推測される。今後、日本語講座の拡充、並びに日本語講座と密接に関連する文化講座の新設を検討する場合は、使用方法に工夫が必要となるであろう。また、講師用事務室も若干手狭なようで、今後業務量が増える場合には何らかの対策を講じる必要が生じるであろう。

- ・ 図書室については、調査期間中の 3 日間とも若い来館者を中心に定員いっぱいの状態で、椅子の確保できない人々がロビーにあふれて閲覧している光景が見られた。こうした状況が常態となっているという。センターは市内中心部という立地に恵まれ、インタビューした受講生も述べていたとおりほかでは手に入らない図書資料があるので、十分に活用されていると思われる。館内で学習する若者を散見したところ、留学生試験の準備のため（ちょうど私費留学試験の直前であった）、日本の高校教科書を勉強している学生が数多くみられた。
- ・ 蔵書については 1 万 7,000 冊にのぼるとのことだが、全般的に古く、日本人駐在員が寄贈したと思われる小説やビジネス本が中心で、英語の日本研究書籍も少なく、かなり偏った内容と見受けられた。今後は英語による基本的な日本研究書などを補充する必要があるだろう。また図書室には専門の司書が不在のため、開架の書棚はジャンルごとの分類がなされておらず使い勝手が悪く、書籍の登録システムも JICA 方式で行われているため、今後日本から司書を派遣するなどして一度調査を行い、蔵書及びシステムに関して抜本的に再考する必要があると思料する。

2-5 その他活動

(1) メディアを通じた活動

- ・ 本センターの活動のなかで特記できる点に、対面式の日本語講座以外に、ラジオ及びテレビといったマスメディアを活用した日本語教育が挙げられる。ラジオについては各 10 分（要確認）の講座が 100 回分制作され、国営ラジオ局によって放送（本年 7 月 27 日までの予定）されているほか、同ラジオ講座の教材も販売されている。またテレビについては各 20 分の講座が 40 課分制作されて既に新興のケーブルテレビ局により放映された。センターの日本語講座に参加できない地方の学習者や新たなニーズの掘り起こしのためには重要なアプローチである。しかしいずれも視聴率などのデータが入手できないので、どれほどの効果があったのか分析が困難である。

(2) 日本語教師への支援

- ・ 日本語教師のネットワーキングや支援という意味では、モンゴル日本語教師会の下部組織であるモンゴル日本語教育研究会が、月に 1 度の例会を実施するなど実質的に機能している。ただし見方を変えれば分家が本家を上回る活動や機能を担っているともいえ、モンゴル全体の日本語教師の健全なネットワーク形成という面では問題なしとはいえない状況ではある。

3 提言

- (1) 日本語コースのデザインについて、受講者のニーズ掘り起こしと受講者数の拡大に向け、昨年より開設した初級講座を拡充するとともに、ゼロ初級から上級まで段階的に学習が可能となる一貫したコースの設計が求められる。
- (2) 今後 JF が日本語講座の運営に携わることで、JF 日本語教育スタンダードを導入することが求められるが、モンゴル人学習者のビリーフ調査等を通じて当国学習者の志向に合致したコースデザイン、教授法を検討していく必要がある。
- (3) 上記のことを達成していくうえで、本コースの運営を中心的に担っていく現地講師及び現地の邦人講師の更なる研鑽が求められる。なお JF としては、日本語専門家を継続派遣して現地での指導にあたらせるほか、現地講師の訪日研修も定期的を実施していく予定のところ、同研修には積極的に参加することを奨励する。
- (4) 日本語学習と密接に関連する文化講座や文化イベントについてはこれまでほとんど実績がないが、今後 JF が同事業を担当することで、新たな事業を企画・実施していくことが求められる。また同事業を実施するうえで、相互理解部門の現地スタッフの創意工夫や自発性及びマネジメント能力を高めていく必要がある。
- (5) 日本語講座や文化講座の拡充にあたっては、そのスペース確保について課題がある思料するところ、必要に応じて現在のスペースの見直しを行うことを推奨する。

以上

