

モンゴル国
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
詳細計画策定調査報告書

平成23年12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 |
| JR |
| 11-077 |

モンゴル国
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
詳細計画策定調査報告書

平成23年12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

モンゴル国は、1990年代より市場経済体制への移行を推進してきました。これに対し我が国は、無償資金協力によりモンゴル日本人材開発センター（MOJC）を建設するとともに、2002年より「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ1・2）」を実施し、同国における市場経済化を担う人材の育成、及び日本・モンゴルの相互理解促進の拠点として大きな役割を果たしてきました。

近年、同国は豊富な鉱物資源の価格上昇を背景に、めざましい発展を遂げつつあります。一方で、産業の多角化及び雇用創出の観点から、中小企業の育成・強化が重要な課題となっています。こうした背景から同国政府は、MOJCの10年間の実績を踏まえ、2012年1月から3年間のプロジェクト「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」を日本政府に要請しました。これを受け、JICAは2011年10月に調査団を派遣し、同国政府及び関係機関との間でプロジェクトの枠組みについて協議を行いました。本報告書は、同調査の結果を取りまとめたものです。

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

平成 23 年 12 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

地 図

略語表

事業事前評価表

| | |
|--------------------------------|----|
| 第1章 調査の概要 | 1 |
| 1-1 詳細計画策定調査団派遣の経緯 | 1 |
| 1-2 派遣の概要 | 1 |
| 第2章 調査結果 | 3 |
| 2-1 プロジェクトの戦略と計画 | 3 |
| 2-2 プロジェクトの実施体制 | 6 |
| 2-3 プロジェクトの基本計画 | 7 |
| 2-4 5項目による事前評価 | 13 |
| 付属資料 | |
| 1. Minutes of Meeting | 19 |
| 2. Record of Discussions | 26 |

地 図



出典： <http://www.eastedge.com/asia/mongolia/index.html>

略 語 表

| 略語 | 正式名称 | 日本語 |
|------|--|--------------------|
| 5S | Seiri, Seiton, Seisou, Seiketsu, Shitsuke | |
| BAS | Business Advisory Services Program | |
| 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 |
| JCC | Joint Coordination Committee | 合同調整委員会 |
| JF | Japan Foundation | 国際交流基金 |
| JICA | Japan International Cooperation Agency | 国際協力機構 |
| MDGs | Millennium Development Goals | ミレニアム開発目標 |
| MM | Man Month | 人月 |
| M/M | Minutes of Meetings | 協議議事録（ミニッツ） |
| MOJC | Mongolia-Japan Center for Human Development | モンゴル日本人材開発センター |
| NDS | National Development Strategy | 国家開発戦略 |
| NUM | National University of Mongolia | モンゴル国立総合大学 |
| ODA | Official Development Assistance | 政府開発援助 |
| 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 |
| R/D | Record of Discussions | 討議議事録 |
| TAM | Turn Around Management Program | |
| ToT | Training of Trainers | トレーニング・オブ・トレーナーズ |
| TQM | Total Quality Management | 総合的品質管理 |
| TSL | Two Step Loan | トゥーステップローン |

事業事前評価表

1. 案件名

国名：モンゴル国

案件名：和名 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

英名 Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development

2. 事業の背景と必要性

(1) 当該国における民間セクター開発の現状と課題

モンゴル国は、1990年代より市場経済体制への移行を推し進めてきた。とりわけ、近年は豊富な鉱物資源の価格上昇を背景に、2011年度の経済成長率（予測値）は11.47%になるなど、めざましい経済成長を遂げている¹。反面、急速な成長の恩恵が貧困層に十分及んでいないことから、貧困率（一日当たり約2ドル以下）は横ばい、ないし悪化傾向にある。鉱業分野以外の外国投資割合は拡大しておらず、鉱業以外の産業育成が進んでいない状況である。またGDPの約2割、輸出の約8割を占める鉱業分野は雇用創出力が小さく、若年層を中心とした失業問題の深刻化が懸念されている。こうしたなか、産業の多角化及び雇用創出の観点から、中小企業の育成・強化がモンゴルの重要な課題となっている。

JICAはこれまでに「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ1・2）（技術協力プロジェクト）」や「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業（フェーズ1・2）（有償）」を実施し、これらの問題に取り組むモンゴルを支援してきた。「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト」では市場経済を理解する5,300人の中小企業の経営者、ならびに従業員を育成するとともに経営改善を支援した。修了生は「カイゼン協会」を組織し、学んだ知識の普及に努めているほか、飛躍的に成長するモンゴル経済において重要な役割を担いつつある。

急激な経済成長を遂げる一方、モンゴル企業が事業を急拡大するなかで、経営に必要とされる知識・ノウハウが高度化しており、モンゴル日本人材開発センター（Mongolia-Japan Center for Human Development：MOJC）ではこれらを身に付けられる高度なビジネス研修や現場指導、コンサルテーションが求められるようになってきている。加えて、モンゴル中小企業庁（2008年設立）からMOJCに対し、職員等の育成において連携の要請があるなど、中小企業振興を促進する行政官の育成という新たなニーズが生まれている。更には、MOJCがより自立発展するためには、運営体制の現地化を一層図るとともに、現地講師の育成を強化する必要性が認識されている。

(2) 当該国における民間セクター開発政策と本事業の位置づけ

モンゴル政府は2008年から2021年までの長期開発戦略である「ミレニアム開発目標に基づく包括的国家開発戦略〔Millennium Development Goals (MDGs)-based Comprehensive National Development Strategy (NDS)〕」を2008年2月に国家大会議で採択した。NDSの重点分野は、

¹ IMF-World Economic Outlook（2011年9月版）

①MDGs の達成、②産業育成、③鉱床開発、④地方開発、⑤生態系保全による持続的開発、⑥民主主義・ガバナンスの 6 つであり、民間セクター主導の経済成長を通じた貧困削減を図ることとしている。

また、モンゴル政府は政府行動計画「Action Plan of the Government for 2008-2012」において、保健・教育・雇用環境の整備、技能労働者の人材育成を 5 つの柱の一つとして取り上げるなど、雇用問題を重視している。特に、2011 年を「雇用支援の年」(Employment Support Year) として位置づけ、起業支援等への取り組みを強化している。2008 年には中小企業庁を設立し、中小企業の育成・強化も図っている。

本プロジェクトは MOJC の活動を通じ、めざましい発展を遂げるモンゴル経済において、中小企業を中心とした民間セクターの開発に資するビジネス人材の育成を担うものとして位置づけられる。

(3) モンゴルの民間セクター開発に対する我が国及び JICA の援助方針と実績

我が国の対モンゴル国別援助計画(2004 年 11 月)において、「持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力に対する支援」が上位目標に掲げられ、そのための援助重点分野の一つに「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」が位置づけられている。

なお、2011 年 6 月に承認された「モンゴル国 JICA 国別分析ペーパー(JICA Country Analytical Work)」では、援助重点分野の一つに「Inclusive Growth の実現に向けた支援」を掲げ、その中で「産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心とした雇用創出」を開発課題に位置づけている。

市場経済化に必要な人材を育成する機関として MOJC を設立するため、JICA は「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト(フェーズ 1・2)(技プロ)」を実施し、センターの組織基盤整備、運営体制構築への支援を開始した。加えて、日本政府の無償資金協力「日本・モンゴル人材協力センター設立計画」により、モンゴル国立総合大学キャンパス内に MOJC の施設を建設。2003 年 3 月に施設が完成したあとは、三本柱の事業(ビジネス事業、日本語教育、相互理解事業)への支援を行い、市場経済化を担う人材育成と、日本・モンゴルの相互理解促進に大きな役割を果たしてきた。一方、2012 年 4 月より国際交流基金(Japan Foundation: JF)が日本語・相互理解分野への支援を行うことが決まったため、JICA としてはビジネス事業(民間セクター開発)、ならびにセンター運営への支援に注力することになった。

(4) 他の援助機関の対応

欧州復興開発銀行(European Bank for Reconstruction and Development: EBRD)が、TAM(Turn Around Management Program)及びBAS(The Business Advisory Services Program)を展開し、モンゴルの中小企業の育成支援を行っている。

3. 事業概要

(1) 事業目的(協力プログラムにおける位置づけを含む)

本事業は、モンゴルにおいて、①中小企業等の経営改善に資する実践的なビジネス事業の

実施、及び ②MOJC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制構築を行うことにより、ビジネス人材育成機関としての MOJC の自立発展的な体制と機能の確立を図り、もってモンゴルの産業多角化・高度化に対応できるビジネス人材が MOJC において継続的に育成されることを目的とするものである。

(2) プロジェクトサイト

ウランバートル市及び地方都市

(3) 本事業の受益者（ターゲットグループ）

- ・ 中小・零細企業等の経営者・従業員
- ・ 中小企業振興を担当する公務員（中小企業庁の職員等）

(4) 事業スケジュール（協力期間）

2012 年 1 月～2015 年 1 月（計 36 カ月）

(5) 総事業費（日本側）

約 2.2 億円

(6) 相手国側実施機関

モンゴル国立総合大学

(7) 投入（インプット）

1) 日本側

- ・ 長期専門家派遣 所長 1 名（12MM）、業務調整員/ビジネスコース運営管理 1 名（12MM）
- ・ 短期専門家派遣（ビジネスコース運営指導、ビジネスコース講師）（合計約 22.5MM）
- ・ 研修員受入れ（約 36 名、2 週間～1 カ月程度）
- ・ 在外事業強化費

2) モンゴル側

- ・ カウンターパート配置
- ・ ローカルコスト負担
- ・ 施設・設備の提供
- ・ 光熱水道費など

(8) 環境社会配慮・貧困削減・社会開発

1) カテゴリ分類：C

2) カテゴリ分類の根拠：本事業は、「国際協力機構環境社会配慮ガイドライン」（2010 年公布）に掲げる影響を及ぼしやすいセクター・特性及び影響を受けやすい地域に該当せず、環境への望ましくない影響は最小限であると判断されるため。

3) ジェンダー・平等推進/平和構築・貧困削減：本事業では、研修の現地講師や研修生のジェンダーバランスに著しい偏りがないよう配慮する。

4) その他：特になし。

(9) 関連する援助活動

1) 我が国の援助活動

有償「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業（フェーズ1・2）」（2006～2014年）と連携し、広報面を含む連携を強化する〔ツーステップローン（Two Step Loan：TSL）を借りている企業へのMOJCのビジネスコースの広報、MOJCビジネスコース受講者へのTSLの紹介等〕。

2) 他ドナー等の援助活動

EBRDが中小企業の育成支援を実施している。MOJCとは現地コンサルタント育成講座（基礎・上級）を共同で開催した実績があり、本プロジェクトでも継続した連携が期待される。

4. 協力の枠組み

(1) 協力概要

1) 上位目標

モンゴルの産業多角化・高度化に対応できるビジネス人材²がMOJCにて継続的に育成される。

〈指標〉

民間セクターで活躍する修了生が毎年X名輩出される。

2) プロジェクト目標

ビジネス人材育成機関としてのMOJCの自立発展的な体制と機能が確立する。

〈指標〉

1-1. 民間向けビジネスコースの修了生が合計X人を超える。

1-2. 公務員向け研修の修了生が合計X人を超える。

1-3. プロジェクト終了時まで、現地支出³に占めるモンゴル側（モンゴル国立総合大学、MOJC収入）の負担割合がX%になる。

3) 成果及び活動

成果1：中小企業等の経営改善に資する実践的なビジネス事業⁴が提供される。

〈指標〉

【公務員向け研修⁵、専門・特別コース⁶、通常コース⁷】

1-1. 毎年X回以上実施される。

² 2011年6月に理事会で承認された「モンゴル国 JICA Analytical Work」では、鉱業以外の産業育成を産業多角化と説明している。

³ 共通経費（人件費、光熱費、通信費、施設維持管理費、機材購入費等）、ビジネスコース、ビジネスPCコースの運営経費（講師謝金、印刷、広告代等）。

⁴ ビジネスコース、企業内研修、コンサルティングサービス、ビジネスマッチング支援等。

⁵ モンゴル中小企業庁、経営アカデミー（内閣府傘下の研修機関）と連携し、主に中小企業振興を担当する公務員に対する研修（経営に関する基本知識等）を行う。

⁶ 専門コース：特定のテーマに関する1週間程度の短期ビジネスコース。通常コースの修了生や、大企業の幹部・マネージャー等、基本的な経営知識を有している人向け。

特別コース：特定のテーマに関する1日～1週間の短期ビジネスコース。

⁷ 通常コース（正式名：中小企業経営指導コース）：品質管理や財務管理、マーケティングなど、経営に必要とされる実践的な知識・ノウハウを学ぶ約半年間のコース。

- 1-2. 平均満足度がプロジェクト終了までに X%を超える。
- 1-3. 現地講師の講義時間の割合が、プロジェクト終了までに X%を超える。
- 1-4. 現地講師の講義に対する平均満足度が、(プロジェクト終了までに) X%を超える。

【企業内研修⁸】

- 1-5. 企業内研修の参加企業数・参加者数が毎年 X 人を超える。
- 1-6. 企業内研修の平均満足度がプロジェクト終了までに X%を超える。

【コンサルティングサービス⁹】

- 1-7. コンサルティングサービスが毎年 X 回以上実施される。
- 1-8. コンサルティングサービスの満足度が、毎回 X%を超える。
- 1-9. コンサルティングサービスを行う現地講師の平均満足度が、(プロジェクト終了までに) X%を超える。
- 1-10. モデル企業育成プログラムで、毎年 X 社以上に合計 X 回以上の現場指導を行う。
- 1-11. モデル企業育成プログラムで指導を行った企業の従業員数、売上、プログラムの満足度等が、プロジェクト終了までに X%を超える。

【ビジネスマッチング支援¹⁰】

- 1-12. ビジネスマッチング支援を行うための関係機関の窓口が明確になる。
- 1-13. モンゴルの企業情報が整備される。
- 1-14. モンゴル・日本企業への紹介数が、毎年 X 回を超える。

【TSL との連携】

- 1-15. TSL と連携した研修が X 件を超える。

【ネットワーキング】

- 1-16. モンゴルにおける他機関（日本企業等含む）との連携¹¹がプロジェクト終了までに X 件を超える。
- 1-17. 修了生からなる「カイゼン協会」を中心としたネットワーキング（ビジネスフォーラム等）の回数がプロジェクト終了までに X 件を超える。

〈活動〉

- 1-1. モンゴル企業、政府機関（中小企業庁含む）におけるビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施・分析する。
- 1-2. ビジネス事業全体の年間実施計画を策定する（人員計画、予算計画等を含む）。
- 1-3. MOJC スタッフによるビジネス事業（公務員向け研修、通常コース、専門・特別コース、企業内研修、コンサルティングサービス、ビジネスマッチング支援等含む）の運営、管理、モニタリングを行う。
- 1-4. 各ビジネス事業において、モンゴル人講師の育成を行う（講義、現場指導等を通じた OJT 含む）。

⁸ 主に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と連携したモンゴルの大手企業に対する企業内研修を予定。研修テーマは企業のニーズにより決定。

⁹ 主にモンゴルの中小企業を対象とした経営診断・指導サービス。個々の企業の状況に応じた現場での指導・コンサルティングを行う。

¹⁰ 日本企業の紹介を希望するモンゴル企業と、モンゴル企業の紹介を希望する日本企業のサポート（企業情報提供、通訳・翻訳サービス提供等）を行う。

¹¹ モンゴルの民間企業の経営に資するビジネスフォーラムやビジネスセミナーの共同開催等。

- 1-5. モンゴル人講師情報と修了生情報のデータ管理と質的強化を行う。
- 1-6. ビジネスコース修了生を中心とするビジネス人材及び関連機関（日系企業を含む）とのネットワークの形成を促進する。

成果2：MOJC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される¹²。

〈指標〉

- 2-1. 現地所長の役割、責任範囲等が明文化される
部門間¹³の連携により、以下が行われる。
- 2-2. MOJC スタッフにより、組織図が定期的にアップデートされる。
- 2-3. MOJC スタッフにより、年間事業計画・予算計画が毎年策定される。
- 2-4. MOJC スタッフにより、人材育成計画が策定される。
- 2-5. MOJC スタッフにより、各事業のモニタリングが行われる。
- 2-6. MOJC スタッフにより、年次報告書が作成される。
- 2-7. 部門間の連携による行事の実施回数が毎年 X 回を超える。

〈活動〉

- 2-1. 現地所長の役割、責任範囲等を明文化する。
以下の活動を部門間の連携により行う。
- 2-2. 組織図の定期的なアップデートを行う。
- 2-3. 年間事業計画と年度予算計画を策定する。
- 2-4. 人材育成計画を策定する。
- 2-5. 年間事業計画に基づく各事業のモニタリングを行う。
- 2-6. 年次報告書を作成する。

4) プロジェクト実施上の留意点

- ・ TSL2 と緊密な連携を図りつつ、プロジェクトを実施する。具体的には広報、人材育成面での連携等を行う。
- ・ 指標については、ビジネスコースのニーズ調査の結果も踏まえ、プロジェクト開始後半年以内に設定し、JCC で合意する。
- ・ 運営体制、ならびにビジネスコースの実施において、現地化を促進する。運営体制については、本プロジェクトより現地所長体制に移行（フェーズ2では、2011年6月に日本人所長から共同所長体制に移行）する予定。ビジネスコースにおいては、現地講師の活用・育成を促進する。

5. 前提条件・外部条件（リスク・コントロール）

- (1) 事業実施のための前提
特になし。

¹² MOJC の運営体制強化の一環として、MOJC が「独立採算ユニット」に移行することがほぼ決定している。同ユニットに移行することにより、MOJC スタッフが大学職員のステータスを得ることができるとともに収益を人件費に回すことが可能になるため、MOJC の財務的自立性を高めることが期待される。

¹³ 管理部門、人材育成部門、受託事業部門、JF ランゲージコース。

(2) 成果達成のための外部条件

外部機関（省庁、日系・現地企業、商工会議所等）からの協力が得られる。

(3) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・ 中小企業振興を含むモンゴル政府の産業育成の基本方針が継続する。
- ・ プロジェクトを通じて育成したスタッフ・現地講師の離職が最低限に抑えられる。

(4) 上位目標達成のための外部条件

- ・ モンゴルの政治・経済体制が安定している。
- ・ モンゴルの市場経済化政策に変更がない。

6. 評価結果

本事業は、モンゴルの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、また計画の適切性が認められることから、実施の意義は高い。

7. 過去の類似案件の教訓と本事業への活用

「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）」では、日本への長期留学経験を持つ優秀なスタッフ（特に主任クラス以上）の確保が、プロジェクトの成果達成と拡大につながった。高い日本語能力のみならず、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極めて重要である。本事業においても、こうした人材の確保ならびに能力強化を行う。

8. 今後の評価計画

(1) 今後の評価に用いる主な指標

4 (1) のとおり。

(2) 今後の評価計画

| | |
|----------|--------|
| 事業中間時点 | 中間レビュー |
| 事業終了6カ月前 | 終了時評価 |
| 事業終了3年後 | 事後評価 |

第1章 調査の概要

1-1 詳細計画策定調査団派遣の経緯

(1) 案件の背景

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。市場経済化以降は経済体制の変革に伴い、10年近く低成長を経験したが、その後豊富な鉱物資源の価格上昇に牽引され、急激な経済成長を遂げている。他方、産業構造の高度化・多角化が課題となっており、中小企業をはじめとする民間セクター開発を促進するための人材育成が重要な課題である。

一方、我が国では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、JICAは2002年1月から2007年1月までの5年間の協力期間で、モンゴル国立総合大学（National University of Mongolia : NUM）をカウンターパートとして、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三本柱として活動を実施してきた。

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、さらに5年間を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月に終了時評価調査が実施された結果、プロジェクト完了までにプロジェクト目標はおおむね達成する見込みであり、MOJCが市場経済化を促進する人材育成事業活動及び日本・モンゴルの相互理解促進を継続的に実施する体制はある程度整備されたことが確認されている。

一方で、近年めざましい経済成長を遂げつつも、急速な成長の恩恵が貧困層に十分及んでいないことから、同国における貧困者（一日当たり約2ドル以下）の比率は横ばい、ないし悪化傾向にあることが指摘されている。経済成長を後押しした鉱業分野は雇用の吸収力が低いいため、貧困層の収入機会・生計向上を確保するには中小企業をはじめとする民間セクターの振興が極めて重要であり、かかる認識から急速に変化するモンゴルの産業構造を踏まえ、中小企業を含む企業のニーズに対応したビジネス人材の育成に引き続き取り組んでいく必要がある。

このような背景から、モンゴル政府はMOJCにおいてモンゴルの産業構造の高度化及び多角化に対応できるビジネス人材の育成を目的として、後継案件にあたる「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」（以下、「本プロジェクト」と記す）を要請してきた。

1-2 派遣の概要

〈詳細計画策定調査の概要（2011年10月）〉

(1) 派遣の目的

- ・現地スタッフ及び日本人専門家の参加による参加型ワークショップを通じた、後継案件のPDM案、PO案、5項目評価案を作成する。

- ・モンゴル関係者（財務省、教育・文化・科学省、NUM）に対して、プロジェクトの実施体制（特に NUM 側の運営への関与）及び日本・モンゴルの経費負担に関する日本側対処方針に基づく協議を行い、合意を形成する。
- ・上記モンゴル政府関係者と PDM 案、PO 案について合意を形成し、上記に基づいた 5 項目評価案を作成する。

（２） 団員構成

| 担当分野 | 氏 名 | 所 属 |
|-------|--------|-----------------------------|
| 団長・総括 | 殿川 広康 | JICA 産業開発・公共政策部 日本センター 課長 |
| 評価分析 | 松下 智子 | 株式会社アンジェロセック 総括主任 |
| 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 |

（３） 調査日程

| | | | 日 程 | | 面会者 |
|------|------|-------|---------------------------|---|--------------------------------------|
| | | | 官団員（団長、協力企画） 評価コンサルタント | | |
| 10 月 | 22 日 | 土 | 13:30 | 成田発 OM 502/Y | |
| | | | 17:40 | ウランバートル着 | |
| | 23 日 | 日 | | 作業 | |
| | 24 日 | 月 | 09:00 | JICA モンゴル事務所訪問 | |
| | | | 10:00 | エルデネット銅山会社との TV 会議 プロジェクト専門家、ダワードルジ共 同所長との打ち合わせ | |
| | 25 日 | 火 | 09:30 | カイゼン協会 | ヒングジャルガル副会長 リンチンバザル副学長 |
| | | | 11:00 | NUM 副学長表敬 | |
| | | | 14:00 | PDM ワークショップ R/D、M/M 修正 | |
| | 26 日 | 水 | 11:30 | 中小企業庁 | フレンバートル局長 ニヤムオソル長官 ゲレルトオドセンター長 |
| | | 14:30 | NUM BCC | | |
| | | 17:30 | 大蔵省 | | |
| 27 日 | 木 | 09:30 | 教育・文化・科学省 | バーサンジャブ局長 バダルチ局長 | |
| | | 11:00 | 食糧・農業・軽工業省軽工業政策実施 調整局 | | |
| | | 15:00 | ゴビ社企業視察・面談 | | |
| 28 日 | 金 | 10:00 | R/D、M/M 署名 | 堀内所長 | |
| | | 11:30 | 在モンゴル日本大使館報告 | | |
| | | 14:00 | JICA モンゴル事務所報告 | | |
| | | 16:00 | 丸紅株式会社 | | |
| 29 日 | 土 | 06:55 | ウランバートル発 OM 501/Y | | |
| | | 12:30 | 成田着 | | |

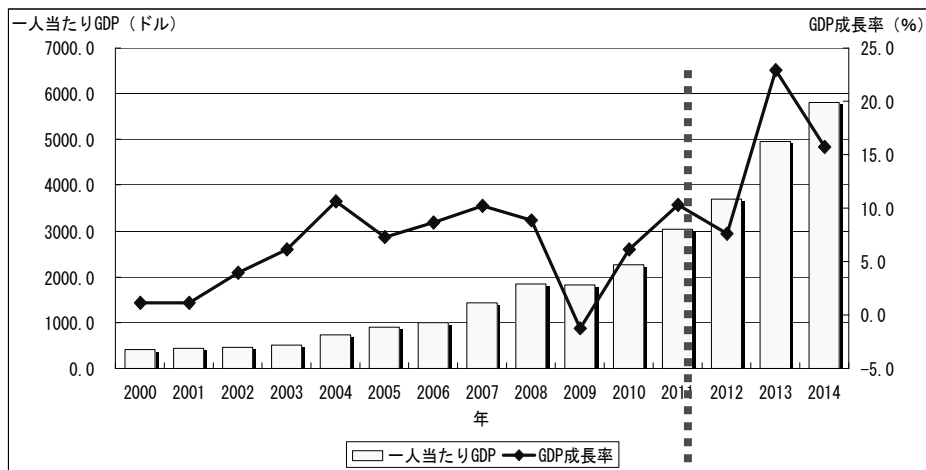
第2章 調査結果

2-1 プロジェクトの戦略と計画

(1) モンゴルにおけるビジネス人材育成の課題と本プロジェクトの背景

モンゴルは 1990 年代に市場経済体制への移行を推し進め、我が国を中心とする各国からの経済協力や IMF 等の国際機関の指導・助言の下、自由化・構造改革が推進された。市場経済化以降は経済体制の変革に伴い経済は混乱し、10 年近く低成長を経験したが、その後主要輸出産品である豊富な鉱物資源の価格上昇に牽引され、経済成長を遂げた。一時的に石油価格の高騰や鉱物資源価格の低下により急激に悪化した時期はあったものの、めざましい経済成長を成し遂げている。他方、産業構造の高度化・多角化が課題となっており、中小企業をはじめとする民間セクターの人材育成は重要な課題である。

中国、ロシアに囲まれたモンゴルは、内陸に位置する地理的制約から高い輸送コストにより、経済開発において非常に不利な状況に置かれてきた。モンゴル経済の柱は、豊富な鉱物資源であり、2008 年時点で輸出の約 8 割、投資受入額の約 8 割を占めるなど、当該部門の開発は今後の社会・経済開発の鍵を握るものといえる。特に、昨今の鉱物資源開発の本格化に伴い、モンゴル経済は急成長しており、2017 年頃には一人当たり GDP が中国を超えるとの予測もある。



出典：モンゴル国 JICA Analytical Work 2011

図 2-1 GDP 成長率/一人当たり GDP 推移
(2010 年までは実績値、2011 年以降は見込み)

このように急速な成長を遂げるモンゴル経済であるが、鉱物資源への過度な依存は、今後ますますその傾向が強まるとみられ、持続的かつ安定的な成長に向けて非鉱業セクターの産業育成と、豊富な資源収入を国内経済・社会の安定的な成長につなげるための仕組み作りが極めて重要といえる。

(2) モンゴルの開発政策と本プロジェクトの位置づけ

モンゴル政府は、2008 年から 2021 年までの長期開発戦略である「ミレニアム開発目標に基づく包括的国家開発戦略 [Millennium Development Goals (MDGs)-based Comprehensive

National Development Strategy (NDS)]]を2008年2月に国家大会議で採択した。NDSの重点分野は、①MDGsの達成、②産業育成、③鉱床開発、④地方開発、⑤生態系保全による持続的開発、⑥民主主義・ガバナンスの6つであり、民間セクター主導の経済成長を通じた貧困削減を図ることとしている。

同目標では、産業分野のGDPにおいてサービス・鉱工業部門が占める割合を、2015年には85%、2022年には同92%に到達させることを目標として掲げ、戦略的に重要な鉱床の開発、加工産業の競争力強化、産業構造の多様化、中小企業振興、雇用創出などを重点目標と定めている。特に開発戦略の中でも、近年最も重視されている課題の一つが中小企業の育成であり、この目標を達成するため、2008年には中小企業庁が設立されている。

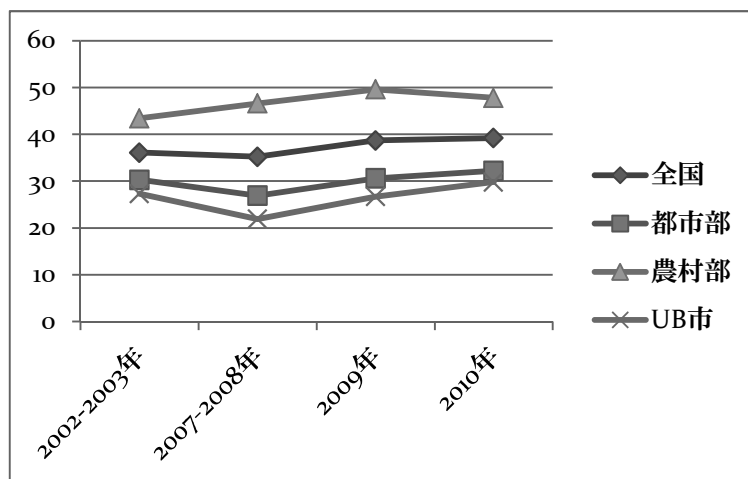
また、モンゴル政府は政府行動計画「Action Plan of the Government for 2008-2012」において、保健・教育・雇用環境の整備、技能労働者の人材育成を5つの柱の一つとして取り上げるなど、雇用問題を重視している。特に、2011年を「雇用支援の年」(Employment Support Year)として位置づけ、起業支援等への取り組みを強化している。

本プロジェクトは、MOJCの活動を通じ、めざましい発展を遂げるモンゴル経済において、中小企業を中心とした民間セクターの開発に資するビジネス人材の育成を担うものとして位置づけられる。

(3) 我が国及びJICAの援助方針上の位置づけ

近年の我が国の対モンゴル支援は、対モンゴル国別援助計画(2004年11月)において、「持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力に対する支援」が上位目標に掲げられ、そのための援助重点分野の一つに「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」が位置づけられている。同計画に基づき、近年のモンゴルの高い経済成長を踏まえ、経済の持続的成長及び一層の市場経済化を促進するための経済協力に重点が移行した支援が行われている。

JICAは、2011年6月に作成した「モンゴル国JICA Analytical Work」において、援助重点分野の一つに「Inclusive Growthの実現に向けた支援」が掲げられている。「モンゴル国JICA Analytical Work」によれば、2010年には一人当たりGDPは1,837ドル(2002年:504ドル)に達したものの、その反面、急速な成長の恩恵が貧困層に十分及んでいないことから、貧困者(一日当たり約2ドル以下)の比率は横ばい、ないし悪化傾向にある。要因として農牧業以外では雇用吸収力が小さいこと、社会福祉予算が平等に分配されていないことなどがあげられている。また、特に地方のとりわけ農村部との格差は広がりつつあり、今後拡大が見込まれる資源収入を貧困削減及び格差是正に結びつけることが課題であると指摘されている。



出典：NSO 2010

図 2 - 2 貧困者比率の推移 (%)

「モンゴル国 JICA Analytical Work」では「産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心とした雇用創出」を開発課題に位置づけている。近年、モンゴルは若年層を中心とした失業問題の深刻化が懸念されている。経済発展はめざましいが、GDP の約 2 割、輸出の約 8 割を占める鉱業は、労働人口に占める割合が 3.5%と小さく、雇用の吸収力が低い。貧困層の収入機会・生計向上の確保のために、雇用問題への取り組みは極めて重要であることが認識されている。

以上を受けて、JICA は本プロジェクトを通じ、中小・零細企業やビジネス人材の育成を行うことで、上記開発課題「産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心として雇用創出」に資する案件として位置づけることができる。

(4) これまでの MOJC の協力と本プロジェクトの位置づけ

モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ 1 及び 2）のカウンターパート機関は、教育・文化・科学省傘下の NUM である。過去 10 年間にわたり、JICA はモンゴルの市場経済化への移行を促進するための人材育成事業と、日本・モンゴル間の相互理解促進のための事業を実施してきた。しかし、MOJC に対する JICA 技術協力プロジェクトを巡る環境は以下のように変化している。

1) 内部環境の変化

- a) 2011 年 6 月から、日本人所長・モンゴル人副所長体制の共同所長体制に移行した。さらに、モンゴル側は本プロジェクトより現地所長体制への移行に合意している。
- b) MOJC の統括主任や各課の部門長を含めた MOJC スタッフは、ある程度自立的にセンター運営を行えるだけの能力を身に付けており、各事業の運営はほぼ現地スタッフが実施できるレベルに達している。
- c) ビジネスコース修了生が約 4,100 名を超え、実践的かつ質の高いビジネス研修機関としての MOJC の評判が確立されてきている。

2) 外部環境の変化

- a) 2000 年代以降の鉱物資源の国際価格の上昇、中国向け輸出の拡大等に牽引され、2008

年の一人当たり GDP は 1,837 ドル (2002 年 : 504 ドル) に達するなど高成長を成し遂げている。

- b) 他方で、急速な経済成長の恩恵が貧困層に裨益しておらず、貧困者比率は横ばい傾向にある。急激な経済成長を牽引した鉱業の雇用の吸収力が低いことなども要因の一つと考えられる。
- c) フェーズ 1 開始以降、MOJC の活動を通じ、技術協力の枠内で、日本・モンゴルの相互理解の促進に資する事業として日本語コースや相互理解促進事業が実施されてきたが、2012 年 4 月に国際交流基金 (Japan Foundation) 「JF ランゲージコース」の開設が予定されており、これに伴い日本語コース及び相互理解事業は JF によって実施されることとなる。これにより MOJC に対する JICA の技術協力の範囲に関して、より「選択と集中」を図るべき環境へと変わってきている。

このような認識の下、本プロジェクトでは MOJC を巡る内部環境と外部環境の変化に配慮し柔軟に対応しつつも、MOJC が保有する強みを生かしながら、モンゴルが直面する開発課題の解決に向けて MOJC の一層の能力向上を図ることをめざす。すなわち、「MOJC 事業及びセンターの機能・組織体制・運営管理能力の整備及び強化」に主眼を置いたこれまでの技術協力のあり方 (MOJC=JICA 技術協力プロジェクト) から、「基盤が整備された MOJC の事業及び運営管理の中から、ビジネス人材育成事業と MOJC の運営管理強化に焦点を絞った協力」を行うことで、MOJC を民間セクター開発、特に中小企業をはじめとした企業振興を促進するための人材育成の拠点として「自立・発展できる組織 (人材育成機関) に育て上げる」ことを主要目標とする。一方、これまで技術協力の対象だった日本語コースと相互理解促進事業については、「JF ランゲージコース」による事業として継続実施されることとなる。

2-2 プロジェクトの実施体制

(1) カウンターパート機関の能力

本プロジェクトのカウンターパート機関は、教育・文化・科学省傘下の NUM である。NUM の附属機関である MOJC のモンゴル人スタッフは、共同所長 (以前は副所長) のカウンターパート 1 名を含め、37 名が勤務している。主任クラス以上を中心に日本留学経験者 (長期) が多く、日本文化への理解と高い語学能力、そして MOJC への高い帰属意識をもつなど、優秀なモンゴル人スタッフが多く勤務しており、これまでのプロジェクトの成果達成に重要な役割を果たしてきた。

本プロジェクトでは、モンゴル側は現地所長体制への移行に合意している。現地所長とチーフアドバイザーの権限及び役割分野等について、本プロジェクト開始前に関係者間で協議を行っていくこととなる。

以上のとおり、モンゴル側の本プロジェクトに対する人的コミットメントは高く、プロジェクト目標達成に向けたプラス要因といえる。

(2) 実施体制

本プロジェクトでは、実施機関である NUM に立地する MOJC において、現地所長をはじめとするカウンターパート、MOJC スタッフと日本人専門家が日々の共同作業を行いながら、

事業活動の実施を通じた技術移転を行う。また、プロジェクト全体の進捗についてモニタリングを行うとともに、課題の分析や解決の方向性について議論を行い、必要に応じた助言を行う合同調整委員会（Joint Coordination Committee : JCC）を設置する。

なお、モンゴル側との協議の結果、MOJCは2012年よりNUMの内規に基づき「独立採算ユニット」に移行することが決定している。これによりMOJCスタッフは正式に大学職員のステータスを得ることとなる。

1) JCC

a) 機能

- ① 討議議事録(Record of Discussions: R/D)に添付されたPOに沿って策定されるMOJC年間事業計画を承認する。
- ② MOJC 運営管理全般の進捗のモニタリングを行い、主要な課題に取り組むための方法や手段について検討する。
- ③ PDMとPOに基づいて、プロジェクトの全体的な進捗をモニタリングし、目標及び成果の達成度合いを評価する。

なお、最低限、年に一度の開催とし、その他に必要に応じて開催する。

b) 議長

NUM 学長

c) メンバー

〈モンゴル側〉

- ① 教育・文化・科学省の代表
- ② 大蔵省の代表
- ③ 食糧・農業・軽工業省
- ④ NUM 学長
- ⑤ MOJC 所長
- ⑥ その他、モンゴル側により推薦された者

〈日本側〉

- ① 在モンゴル日本大使館の代表
- ② JICA モンゴル事務所所長
- ③ MOJC 日本人チーフアドバイザー
- ④ その他、JICA 側により推薦された者

2-3 プロジェクトの基本計画

(1) 上位目標

モンゴルの産業構造多角化・高度化に対応できるビジネス人材がMOJCにて継続的に育成される。

〈指標¹〉

- 1) 民間セクターで活躍する修了生が毎年X名輩出される。

¹ 指標については、プロジェクト開始後半年以内にカウンターパートと協議のうえ設定する。

(2) プロジェクト目標

ビジネス人材育成機関としての MOJC の自立発展的な体制と機能が確立する。

〈指標〉

- 1) 民間向けビジネスコースの修了生が合計 X 人を超える。
- 2) 公務員向け研修の修了生が合計 X 人を超える。
- 3) プロジェクト終了時まで、MOJC 支出に占める JICA の在外事業強化費の割合が X% になる。

(3) 成果

1. 中小企業等の経営改善に資する実践的なビジネス事業が提供される。
2. MOJC スタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される。

〈指標〉

成果 1 :

【公務員向け研修、専門・特別コース、通常コース】

- 1-1. 毎年 X 回以上実施される。
- 1-2. 平均満足度がプロジェクト終了までに X% を超える。
- 1-3. 現地講師の講義時間の割合が、プロジェクト終了までに X% を超える。
- 1-4. 現地講師の講義に対する平均満足度が、(プロジェクト終了までに) X% を超える。

【企業内研修】

- 1-5. 企業内研修の参加企業数・参加者数が毎年 X 人を超える。
- 1-6. 企業内研修の平均満足度がプロジェクト終了までに X% を超える。

【コンサルティングサービス】

- 1-7. コンサルティングサービスが毎年 X 回以上実施される。
- 1-8. コンサルティングサービスの満足度が、毎回 X% を超える。
- 1-9. コンサルティングサービスを行う現地講師の平均満足度が、(プロジェクト終了までに) X% を超える。
- 1-10. モデル企業育成プログラムで、毎年 X 社以上に合計 X 回以上の現場指導を行う。
- 1-11. モデル企業育成プログラムで指導を行った企業の従業員数、売上、プログラムの満足度等が、プロジェクト終了までに X% を超える。

【ビジネスマッチング支援】

- 1-12. ビジネスマッチング支援を行うための関係機関との連携等の体制が整備される。
- 1-13. モンゴルの企業情報が整備される。
- 1-14. 両国の企業への紹介数が、毎年 X 回を超える。

【TSL との連携】

- 1-15. TSL と連携した研修が X 件を超える。

【ネットワーキング】

- 1-16. モンゴルにおける他機関（日本企業等含む）との連携がプロジェクト終了までに X 件を超える。
- 1-17. 修了生からなる「カイゼン協会」を中心としたネットワーキング（ビジネスフォーラム等）の回数がプロジェクト終了までに X 件を超える。

成果 2 :

- 2-1. 現地所長の役割、責任範囲等が明文化される。
部門間の連携により、以下が行われる
- 2-2. MOJC スタッフにより、組織図が定期的にアップデートされる。
- 2-3. MOJC スタッフにより、年間事業計画・予算計画が毎年策定される。
- 2-4. MOJC スタッフにより、人材育成計画が策定される。
- 2-5. MOJC スタッフにより、各事業のモニタリングが行われる。
- 2-6. MOJC スタッフにより、年次報告書が作成される。
- 2-7. 部門間の連携による行事の実施回数が毎年 X 回を超える。

(4) 活動

1) 成果 1

- 1-1. モンゴル企業、政府機関（中小企業庁含む）におけるビジネス人材育成に係るニーズ調査を実施・分析する。
- 1-2. ビジネス事業全体の年間実施計画を策定する（人員計画、予算計画等を含む）。
- 1-3. MOJC スタッフによるビジネス事業（公務員向け研修、通常コース、専門・特別コース、企業内研修、コンサルティングサービス、ビジネスマッチング支援等含む）の運営、管理、モニタリングを行う。
- 1-4. 各ビジネス事業において、モンゴル人講師の育成を行う（講義、現場指導等を通じた OJT 含む）。
- 1-5. モンゴル人講師情報と修了生情報のデータ管理と質的強化を行う。
- 1-6. ビジネスコース修了生を中心とするビジネス人材及び関連機関（日系企業を含む）とのネットワークの形成を促進する。

【補足】

成果 1 の活動では、ビジネスコースの実施、ならびに MOJC スタッフのビジネスコースの運営管理能力の強化をめざした活動を行う。

モンゴル日本人材開発センタープロジェクトが開始して以来、ほぼ10年が経過し、モンゴル経済が近年急速な経済成長を成し遂げるなか、中小企業の研修ニーズは高度化・多様化している。中小企業の置かれた現況及びニーズの変化を踏まえたビジネスコースの設計・実施を目的として、まずはニーズ調査を行う。

ビジネスコースでは、従来対象としてきた民間企業の経営者及び従業員に加え、中小企業振興に携わる公務員を対象とした研修を実施する。とりわけ、2008年に設立された中小企業庁や経営アカデミー（内閣府傘下の公的機関。公務員等を対象とした研修を実施）か

ら、MOJC に対する支援依頼が接到しており、こうした新たなニーズに応じていく必要がある。今後、これらの機関に対するニーズ調査を通じ、支援の対象や内容を確定する。

フェーズ 1 に開始し、過去 10 年間にモンゴルの経済界で活躍する 450 人の修了生を輩出してきた通常コースについては、ニーズ調査の結果を受けて内容を再編成するとともに、これまで育成してきた現地講師や、外部のコンサルタントの活用など、現地リソースの活用を積極的に進める。加えて、急激に変化するビジネス環境のなかで、新たな経営課題に直面している修了生がレベルアップできるようフォローアップを強化する。特に、修了生から成る「カイゼン協会」と連携し、効果的なフォローアップ活動を行うことが期待される。

フェーズ 2 に、高付加価値人材育成を目的として開始した専門コース、特別コースについては、通常コース同様、ニーズ調査結果を受けて開講するコースのテーマ、カリキュラム等を決定する。特別コースは、シリーズとしないスポット的な科目（フェーズ 2 では「ビジネスプラン作成支援」を開講）を実施し、専門コースは特定の分野（人事・組織、マーケティング、財務など）の上級レベルのコースとして位置づける。また通常コースと同様、段階的な現地講師化をめざす。

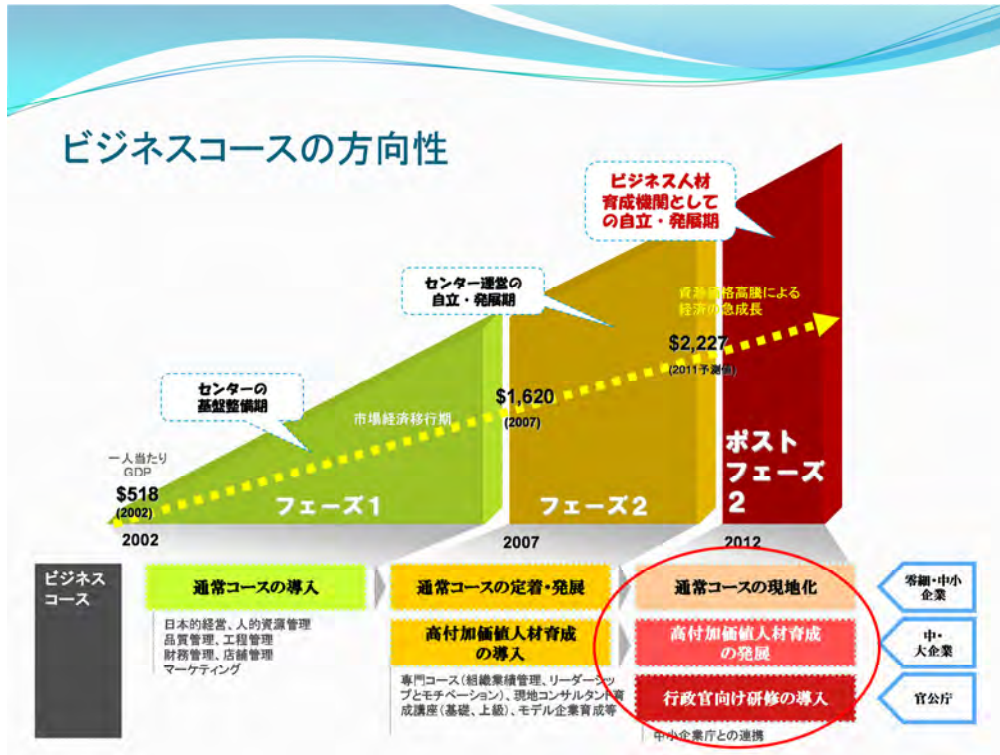
フェーズ 2 より開始した企業内研修については、特に中規模以上の企業を対象に実施する。フェーズ 2 では NUM 経済学部ビジネスコンサルティングセンター（Business Consulting Center : BCC）との連携の下、モンゴル最大の銅鉱山会社であるエルデネット銅山会社に対する研修を行った実績があるが、同様の試みを継続し、MOJC の事業収入源として育てていく。

コンサルティングサービスについては、フェーズ 2 に開始したモデル企業育成プログラム（2010 年 6 月の終了時評価時点で 11 社が対象）を継続する。指導前と指導後の変化がわかるよう、指導開始前に対象企業のベースライン調査を行う。また、指導結果をまとめた冊子の発行や参加企業による成果発表会等を通じ、通常コースや専門・特別コースの成果発現・定着・普及を図る。

ビジネスマッチングについては、少しずつではあるが、モンゴル企業ならびに日本企業からの照会が最近増えている。現時点では通訳の紹介や翻訳サービス等、ビジネスマッチング支援は行っているものの、日本企業とのマッチングを希望するモンゴル企業に対し、紹介する体制は整備されていない。本プロジェクトにおいては、まずは日本側の照会窓口の特定など、連携体制を構築し、そのうえで MOJC として提供できるサービスを明確にする。

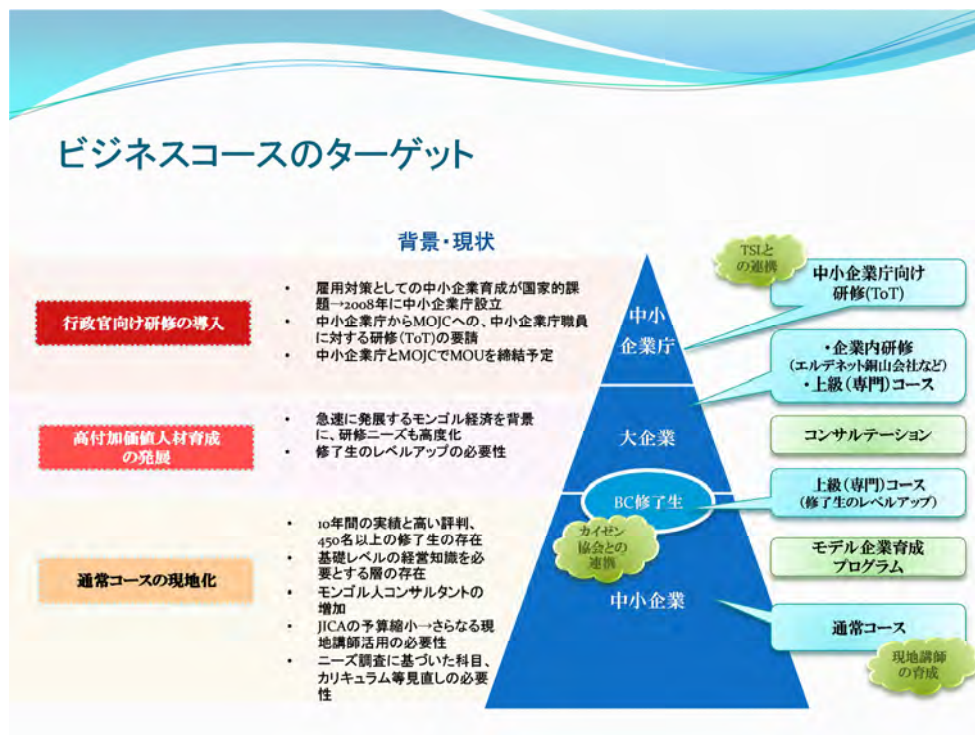
ビジネスコースの現地講師育成については、すべてのビジネス事業で進めていく。特に通常コースの現地講師育成は、プロジェクト期間中に育成が可能と思われる分野を限定し、当該分野に絞って育成を行う必要がある。かかる現地講師人材は、OJT ベースでコンサルティングサービス等にも従事させながら、ビジネスの現場の知識及び指導経験を積ませるとともに、本邦研修にも参加させ、専門性及び指導能力向上を図る。

最後に、TSL との連携を強化し、受講生・修了生にとって付加価値の高いビジネスサービスを提供できるよう努める。具体的には、通常コースの受講生・修了生への TSL の紹介やビジネスプラン作成指導、TSL 融資先企業への MOJC のビジネスコース紹介等の連携が想定される。



調査団作成

図 2-3 MOJC ビジネスコースの方向性



調査団作成

図 2-4 MOJC ビジネスコースのターゲット

2) 成果 2

- 2-1. 現地所長の役割、責任範囲等を明文化する。
以下の活動を部門間の連携により行う。
- 2-2. 組織図の定期的なアップデートを行う。
- 2-3. 年間事業計画と年度予算計画を策定する。
- 2-4. 人材育成計画を策定する。
- 2-5. 年間事業計画に基づく各事業のモニタリングを行う。
- 2-6. 年次報告書を作成する。

【補足】

成果 2 の活動では、現地所長の下で自立的な運営体制の確立をめざした活動を行う。

上述のとおり、MOJC は主任クラス以上を中心に日本留学経験者（長期）が多く、日本文化への理解と高い語学能力、MOJC への高いコミットメント及び能力を有するスタッフが多く勤務している。MOJC が更なる自立を達成するためにはモンゴル側と日本側の役割分担を明確にしたうえで PDCA（Plan-Do-Check-Action）のサイクルを確立し、MOJC の運営管理体制を確固としたものにする必要がある。

(5) 投入

1) 日本側（JICA）

a) 専門家

本プロジェクトにおける日本人専門家の投入としては、MOJC にチーフアドバイザー 1 名と業務調整員/ビジネスコース運営管理専門家 1 名の計 2 名の長期専門家（直営）と、ビジネスコースにおける短期専門家（ビジネスコース運営指導、ビジネスコース講師）の派遣を行う。

b) 研修員受入れ

ビジネスコースの一部現地講師を対象に、研修員受入れを行い、各講師の専門性・指導能力の向上をめざす。

c) 在外事業強化費

ビジネスコース運営費及びセンター運営に係る費用を負担する。日本語及び相互理解事業は負担しない。更なる財務的な自立を達成するため、現地活動費に占める JICA の在外事業強化費を毎年逡減させていくことでモンゴル側と合意している。モンゴル側のコストシェアの目標値については、経費シミュレーションを基に、プロジェクト開始後半年以内に設定する予定である。

2) モンゴル側

a) カウンターパートの配置

フェーズ 2 に引き続き、現地所長 1 名が配置されるほか、清掃人 3 名の給与を負担する。

b) 現地活動費

- ・ NUM : センタースペース、施設
- ・ MOJC : 講師謝金などの各種事業費、スタッフ人件費

本プロジェクトより、MOJC の収入からも人件費を負担する。モンゴル側との協議の結果、2012 年より NUM の内規に基づき「独立採算ユニット」に移行することが決定しており、これにより MOJC スタッフは大学職員のステータスを得ることとなる。つまり、NUM の規定に準じ、MOJC の収入を MOJC スタッフの人件費に充当することが可能となる。

(6) プロジェクトのモニタリング・評価

日常的な活動及び成果の進捗についてのモニタリングは、日本人専門家の支援の下、現地所長をはじめとする MOJC のスタッフが主体的に実施する。PDM 上で設定された個別指標のモニタリングは、MOJC の各部門の主任とスタッフが日本人専門家の助言・支援を受けながら実施する。また、プロジェクトの評価（中間レビュー、終了時評価、運営指導調査）は、日本・モンゴル両国の評価チームの合同評価により、5 項目（妥当性、有効性、効率性、インパクト、持続性）に基づき実施する。

(7) 前提条件・外部条件・リスクコントロール

本プロジェクトはモンゴル日本人材開発センタープロジェクトのフェーズ 1 から連続する MOJC 運営に携わる事業であるため、想定し得る「事業実施のための前提」はない。

上位目標が達成されるための外部条件には「モンゴルの政治・経済体制が安定している」こと、「モンゴルの市場経済化政策に変更がない」ことがあげられる。また、プロジェクト目標が達成されるには「中小企業振興を含むモンゴル政府の産業育成の基本方針が継続する」、ならびに「プロジェクトを通じて育成したスタッフ・現地講師の離職が最低限に抑えられる」といった外部条件があげられる。さらに、成果を達成するには本プロジェクトの活動に対して「外部機関（省庁、日系・現地企業、商工会議所等）からの協力が得られる」ことが外部条件である。

2-4 5 項目による事前評価

(1) 妥当性：高い。

モンゴル政府は、2008～2021 年までの長期開発戦略である「ミレニアム開発目標に基づく包括的国家開発戦略」において、民間セクター主導の経済成長を通じた貧困削減の重要性を謳っている。また、政府行動計画「Action Plan of the Government for 2008-2012」においても、「資源開発の加速化」「産業育成」及び「医療・教育・雇用環境整備」が重点分野として掲げられており、本プロジェクトはモンゴル政府の政策に合致している。

また、2011 年を雇用年として位置づけるなど、モンゴル政府は雇用問題を非常に重視しており、中小企業等の育成を通じた雇用創出に取り組む本プロジェクトは、雇用対策が喫緊の課題である同国の開発ニーズの観点からも、同国の政策的観点からも妥当性が高い。

我が国の対モンゴル援助計画では、「持続的な経済成長を通じた貧困削減への自助努力に対する支援」が大目標とされ、「市場経済化を担う制度整備・人材育成に対する支援」が重点分野の一つに位置づけられており、ビジネス人材育成を目的とする本プロジェクトの整合性は高い。JICA 事業においても、「モンゴル国 JICA Country Analytical Work」において「Inclusive Growth の実現に向けた支援」が援助重点分野の一つに掲げられており、本プロジェクトが中

小・零細企業振興を通じた雇用機会の創出も視野に入れている点で妥当性が高い。

上記のことから、本プロジェクトの実施は妥当性が大変高いと判断できる。

(2) 有効性：高い。

フェーズ2の終了時評価において、過去10年間の協力を通じ、ビジネスコースがある程度自立して運営されるなど、事業運営の基盤が整備されていることが確認されている。本プロジェクトでは、産業構造が多角化、高度化していくなかで、高付加価値のある人材ニーズに対応させるべく、MOJCが実践的で質の高いビジネス事業を提供し（成果1）、MOJCスタッフ自らサービスを提供できるような体制と能力を強化していくことをめざしている（成果1及び成果2）。

これら取り組みとして、JICAが支援を行うビジネスコースのスタッフと、JFが支援を行う日本語コース及び相互理解事業を担当するスタッフが連携を図りながらセンター運営を行い、引き続き三本柱の事業を継続していく体制の構築をめざしている（成果2の活動）。また、ビジネスコーススタッフによるコース運営能力を強化し、ビジネスコース講師育成を特定分野に絞って引き続き行うことと同時に、大企業の企業内研修の実施やビジネス関連機関との連携を強め、収益性のある事業の実施を実現することで（成果1の活動）、ビジネス人材育成機関として自立発展的な体制及び機能確立することをめざしている。

かかる取り組みは、過去10年間の経験で培われたMOJCの組織・人員の能力に基づくものであり、これまでの実績や本プロジェクトで設定された成果1、2及び活動から、プロジェクト目標の達成は十分可能と考えられる。

以上のことから、本プロジェクトの有効性は高いといえる。

(3) 効率性：高いと見込まれる。

本プロジェクトはフェーズ1、2を通じ既に10年間にわたって行われた協力を選択的に補完する案件として、JICAからは専門家派遣、研修員受入れのほか、ビジネスコースに特化した投入が計画されている。フェーズ2では、事業収入拡大により、事業経費の4割強を自己収入で賄うことが可能となったが、引き続き本プロジェクトでも大企業に対する研修等を実施することで、一層の収益向上をめざしている。かかる方法で新たな日本側投入を低く抑えつつ最大限の成果を図るべく計画されることで、効率性が確保されるものと判断される。

なお、今後MOJCはNUMの「独立採算ユニット」への移行が予定されており、これによりMOJCの収入をスタッフの人件費に回すことが可能になるため、収入を支出に回す仕組みが強化される。これが軌道に乗れば、プロジェクトの効率性がさらに高まることが期待される。

(4) インパクト：正のインパクトが見込まれる。

プロジェクト目標が達成できた場合、事業を継続して実施していくことができれば、上位目標の達成の可能性は高いと判断できる。ただし、そのためには、成果2の組織運営面、及び財政面での持続性が確保できるかどうかが鍵となる。

(5) 持続性：比較的高いと見込まれる。

本プロジェクトでは現地所長体制に移行し、よりモンゴル人スタッフ自らのイニシアティ

ブによるセンター運営が行われることが想定されている。本プロジェクトでは、センタースタッフ主体によるセンター運営能力の向上（成果2）をめざしつつ、より一層ビジネスコーススタッフが自らコース運営を実施する能力を身に付けることで（成果1）、ビジネス人材育成機関として組織面での持続性が確保されることが見込まれる。

フェーズ2に引き続き、講義や現場指導等のOJTを通じたセンタースタッフや現地講師の育成（成果1）が活動に含まれており、MOJC技術面での持続性も確保していく。

本プロジェクトでは、新たに行政機関がターゲットグループに含まれることとなり、中小企業の振興を担当する中小企業庁等との連携による中央・地方職員の研修を行う計画である。これら職員が学んだ知識を所属先に還元していくことで、政府内部における研修の成果が蓄積されていくことが期待できる。

フェーズ2では、センター運営費の46.53%（終了時評価時点）をモンゴル側（MOJCの収益含む）が負担するなど、比較的高い財政面での持続性が確保されてきたが、本プロジェクトにおいても運営費の負担率を維持・拡大していくことが期待される。

付 属 資 料

- 1 . Minutes of Meeting
- 2 . Record of Discussions

**MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPANESE EX-ANTE EVALUATION MISSION TEAM AND
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF MONGOLIA ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE POST PHASE 2 PROJECT OF THE MONGOLIA-JAPAN CENTER FOR
HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT PROJECT**

In response to the request made by the Government of Mongolia for the post phase 2 project of the Mongolia-Japan Center for Human Resources Development (hereinafter referred to as “the Project”), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as “JICA”) has sent Ex-ante Evaluation Mission Team (hereinafter referred to as “the Team”) headed by Mr. Hiroyasu TONOKAWA from October 22, 2011 to October 29, 2011, in order to discuss the framework of the Project.

During their stay at Ulaanbaatar, the Team held a workshop and a series of meetings and exchanged views with the authorities concerned of Government of Mongolia (hereinafter referred to as “the Mongolian side”).

As a result of the discussions, the Team and the Mongolian side agreed to recommend to their respective authorities the tentative framework referred to in the document attached hereto.

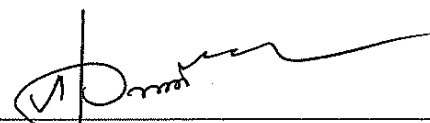
Ulaanbaatar, October 28, 2011


Mr. Hiroyasu TONOKAWA

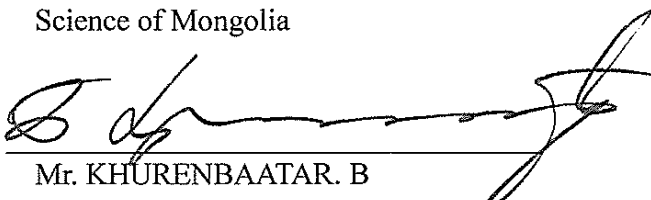
Leader
Ex-ante Evaluation Mission Team
Japan International Cooperation
Agency
Japan


Prof. Dr. TUMUR-OCHIR. S

President
The National University of Mongolia


Mr. BAASANJAV. M

Director
Department of Higher and Vocational
Education
Ministry of Education, Culture and
Science of Mongolia


Mr. KHURENBAATAR. B

Director General
Department of Development Financing
and Cooperation
Ministry of Finance of Mongolia

THE ATTACHED DOCUMENT

1. The Project title:

Project for the Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development

2. The duration of the Project

From January 22, 2012 to January 21, 2015 (3 years)

3. The Project goals, the outputs and the activities

Further discussions will be made based on the attached draft of the PDM (Annex 1).

4. Other important points discussed:

4-1. National University of Mongolia (NUM) and JICA will cooperate in changing the status of Mongolia-Japan Center for Human Resources Development (MOJC) into "Independent Budget Unit" of NUM when the Project starts. The quota for NUM will not be assigned to MOJC.

4-2. The management of MOJC will be shifted from co-directors to a Mongolian director in the Project. The roles and responsibilities of a Mongolian director and JICA's Chief Advisor will be discussed and agreed in a written document before the Project starts.

4-3. MOJC will increase revenue from its activities and facilitate the use of revenue for its expenditure to enhance its financial sustainability.

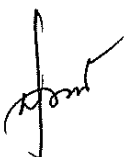
4-4. The Project will focus on business development services. The targets of the Project will be government officials in charge of SME policy, managers and employees of small and medium enterprises (SME) and corporations. The current basic business course will utilize more local resources. The advanced courses will be reorganized to meet the changing needs of the business people, including ex-trainees.

5. Ex-ante evaluation based on five criteria

5-1. Relevance

Relevance of the Project is considered to be very high for the following reasons.

The project purpose and overall goal are consistent with the national policy of the Government of Mongolia and the assistance policy of the Government of Japan. Mongolia's "Millennium Development Goals (MDGs)-based Comprehensive National Development Strategy (NDS)" prioritizes poverty reduction through economic growth, led by the private



sector. Japan's assistance policy for Mongolia highlights institutional building and human resources development for market economy as one of the four pillars of the focus areas. Therefore, the project purpose and the overall goal of the Project that aims at development of human resources in private sector are consistent with the development policy of Mongolia and the assistance policy of Japan.

5-2. Effectiveness

Effectiveness of the Project is considered to be high.

The Project aims at strengthening institutional sustainability of MOJC as a center for developing business persons (Project purpose). In the Output1, the Project is designed to meet more diversified and sophisticated needs of Mongolian industry through the provision of practical business services. This is enabled by enhancing management skills of the center staff for the business course management (Output 1) and the organizational management (Output 2).

5-3. Efficiency

In order to improve efficiency, MOJC is expected to increase revenue and facilitate its use. MOJC needs to form a mechanism to cover more expenditure from its revenue.

5-4 Impact

If the project purpose is achieved and if the activities are continued, the overall goal is highly likely to be achieved. However, the key to it is to ensure that MOJC will be developed to be a self-sustained body in terms of management and finance. The degree of the achievement of the overall goal is likely to be affected by the economic conditions of Mongolia after the completion of the Project.

5-5. Sustainability

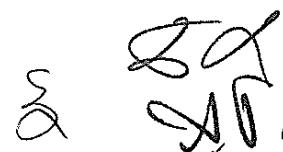
The management of MOJC will be shifted from co-directors to a Mongolian director in the Project. Therefore, it is expected that MOJC will secure organizational development by improving the management by center staff (Output 2) and by developing skills of the staff of the business course to manage the courses (Output 1). The Project includes activities to improve technical sustainability through localization of the basic business course and training of Mongolian lecturers. Moreover, the Project targets government officials in charge of SME policy as new beneficiaries of the business courses. This is expected to ensure technical sustainability among the government bodies.

A certain level of financial sustainability has been ensured in the phase 2 of the project, as shown by the fact that 46.53 percent of the center management cost is covered by MOJC as of June 2011. In the next Project, too, it is expected that the greater amount of the cost will be

covered by the Mongolian side, including MOJC.

ANNEX

1. Draft of the Project Design Matrix (PDM)
2. Plan of Operations (PO)



| Narrative Summary | Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
|---|---|--|---|
| <p>Overall Goal:</p> <p>MOJC continuously train business persons who can deal with the highly developed and diversified industry in Mongolia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> •The number of ex-trainees who actively work in private sector exceeds XX annually. | <ul style="list-style-type: none"> •Project documents •Monitoring survey (questionnaire survey, sampling interview) | <ul style="list-style-type: none"> • Industrialization in Mongolia proceeds steadily. |
| <p>Project Purpose:</p> <p>The institutional structure and the functions of MOJC as a center of developing highly qualified business persons are established.</p> | <ul style="list-style-type: none"> •The number of participants from private sector for the business course exceeds XX by 2014. •The number of participants from government for the business course exceeds XX by 2014. •XX % of MOJC expenditure is covered by the Mongolian side, including MOJC revenue by 2014. | <ul style="list-style-type: none"> •FY 2014 MOJC annual business plan and the budget plan •Project documents | <ul style="list-style-type: none"> •The basic principles of "National Development Strategy based on Millennium Development Goals" (NDS) (2008-2021) continues. •Relevant ministries and organizations in Mongolia effectively use the MOJC's functions of human resource development in business. •The turnover ratio of staff and lectures trained through the Project sustain minimum ratio. |
| <p>Output:</p> <p>1 Business services which contribute to improve the management of the companies are provided.</p> <p>2 Sustainable organizational & managerial structure implemented by MOJC staff is established.</p> | <p><u>[The business course for government officials]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •The number of the business course for government officials exceeds XX annually •The average satisfactory rate of participants exceeds XX% by the end of the Project •The percentage of total teaching hours by local lecturers exceeds XX% by the end of the Project •The average satisfactory rate of participants with local lecturers exceeds XX% by the end of the Project <p><u>[The advanced/special course]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •The number of advanced/special courses exceeds XX annually •The average satisfactory rate of participants exceeds XX% by the end of the Project •The percentage of total teaching hours by local lecturers exceeds XX% by the end of the Project •The average satisfactory rate of participants with local lecturers exceeds XX% by the end of the Project <p><u>[The basic course]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •The basic course is conducted once a year •The average satisfactory rate of participants exceeds XX% by the end of the Project •The percentage of total teaching hours by local lecturers exceeds XX% by the end of the Project •The average satisfactory rate of participants with local lecturers exceeds XX% by the end of the Project <p><u>[The corporate training]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •The number of the companies/people participated exceeds XX annually •The average satisfactory rate of participants exceeds XX% by the end of the Project <p><u>[The consulting service]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •The number of consulting service exceeds XX annually •The average satisfactory rate of participants exceeds XX% •The average satisfactory rate of participants with local lecturers exceeds XX by the end of the Project •The training program of model companies is conducted for over XX companies and over XX times annually •The performance of the companies who recieved service improved (e.g. the increase of number of employees, the sales growth, satisfactory rate) <p><u>[The support for business matchmaking]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •MOJC acquires a contact point with the organizations concerned to support companies seeking for business matchmaking •MOJC prepares information on companies seeking for business matchmaking •The number of companies that were introduced to Mongolian/Japanese companies exceeds XX annually <p><u>[The training in cooperating with TSL]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •The number of trainings in cooperation with TSL exceeds XX by the end of the Project <p><u>[The networking activities with other business related organizations]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •The number of activities collaborated with business organizations exceeds XX by the end of the Project •The number of networking activities (ex. business forum) in partnership with "Kaizen Association" exceeds XX by the Project <p><u>[The documents stating the roles and the responsibilities of a Mongolian director is prepared]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> •The following documents are prepared with the initiatives of MOJC staff with cross-sectional cooperation <ul style="list-style-type: none"> -Organization chart -Annual business plan -Annual budget plan -Annual staff training plan -Monitoring report -Annual Report •The number of events implemented with cross-sectional cooperation exceeds XX annually. | <ul style="list-style-type: none"> •Project documents •Reports of long-term & short-term experts •Reports of on-site trainings and consultations •Numbers of collaborative activities with business related organizations (including Japanese enterprises) <ul style="list-style-type: none"> •Organization Chart (annual) •Annual business plan, •Annual budget plan •Annual staff training plan and training records •Financial records •Biannual progress report •Annual progress report •Monitoring report •Records of meetings | <ul style="list-style-type: none"> •"The Action Plan of the Government for 2008-2012" which emphasizes industrial promotion and acceleration of resources development is continuously implemented. •External organizations (ministries, Japanese/local companies and the Chamber of Commerce) continue their support to MOJC. |

Handwritten signatures and initials:

es

BP

Handwritten signature

| Narrative Summary | Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
|---|---|---|-----------------------|
| <p>Activities:</p> <p>[1.Business services which contribute to improve the management of the companies are provided.]</p> <p>1-1 Conduct needs survey to modify the business courses to meet the needs of Mongolian companies and the government (including Agency for SMEs).</p> <p>1-2 Prepare an annual business plan for the business courses. (Include the information on personnel assignment and the budget allocation).</p> <p>1-3 Conduct and manage business courses & programs (the course for civil servants, the basic course, the advanced course/ special course, corporate training & consultation, support for business matchmaking, and the training in cooperating with TSL) and monitor their progress with the initiatives of MOJC staff.</p> <p>1-4 Provide training to local lecturers in the business course and programs (including OJT through lectures & on-site training).</p> <p>1-5 Develop, maintain and upgrade the database of Mongolian lecturers and ex-trainees.</p> <p>1-6 Promote networks of business persons, including ex-trainees, business organizations and local Japanese companies.</p> <p>[2.Sustainable organizational & managerial structure implemented by MOJC staff is established.]</p> <p>2-1 Clarify the roles and the responsibilities of a Mongolian director in a written form.</p> <p>The following activities need cross-sectional cooperation:</p> <p>2-2 Update the Organization chart regularly.</p> <p>2-3 Prepare an annual business plan and a budget plan of MOJC.</p> <p>2-4 Prepare an annual staff training plan for MOJC staff.</p> <p>2-5 Monitor the activities based on an annual business plan and prepare the report.</p> <p>2-6 Publish an annual report.</p> | <p>Inputs</p> <p>[By Japanese resource]</p> <p>1. Experts 1) Long-Term Experts Chief Advisor/ Coordinator</p> <p>2) Short-Term Experts Business Course management, lecturers (Experts on specific field in business management)</p> <p>2. Training in Japan (tentative)</p> <p>3. Necessary expenses to cover expenses for business course</p> | <p>Inputs</p> <p>[By Mongolian resource]</p> <p>1. Space and facilities for MOJC</p> <p>2. Counterpart</p> <p>3. General administrative expenses</p> | |
| | | | <p>Preconditions</p> |

Plan of Operation (PO)

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development

Duration: From January, 2012 to January, 2015 (3 years) Target groups: :Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (including Agency for SMEs)

| Activities/Japanese FY | FY2012 | FY2013 | | | | FY2014 | | | | FY2015 | | | Responsible Person(s) |
|--|--------|--------|----|-----|----|--------|-----|-----|----|--------|----|-----|---|
| | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | |
| 1. Business services which contribute to improve the management of the companies are provided. | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1. Conduct needs survey to modify the business courses to meet the needs of Mongolian companies and the government (including Agency for SMEs). | --- | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-2. Prepare an annual business plan for the business courses. (Include the information on personnel assignment and the budget allocation.) | --- | | | --- | | | --- | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-3. Conduct and manage business courses & programs (the course for civil servants, the basic course, the advanced course/ special course, corporate training & consultation, support for business matchmaking, and the training in cooperating with TSL) and monitor their progress with the initiatives of MOJC staff. | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-4. Provide training to local lecturers in the business course and programs (including OJT through lectures & on-site training). | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-5. Develop, maintain and upgrade the database of Mongolian lecturers and ex-trainees. | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-6. Promote networks of business persons, including ex-trainees, business organizations and local Japanese companies. | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 2. Sustainable organizational & managerial structure implemented by MOJC staff is established. | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1. Clarify the roles and the responsibilities of a Mongolian director in a written form. | --- | | | | | | | | | | | | Director, Section Head |
| The following activities need cross-sectional cooperation: | | | | | | | | | | | | | |
| 2-2. Update the Organization chart regularly. | --- | | | --- | | | --- | | | | | | Director, Section Head |
| 2-3. Prepare an annual business plan and a budget plan of MOJC. | --- | | | --- | | | --- | | | | | | Director, Section Head |
| 2-4. Prepare a human resource development plan for MOJC staff. | --- | | | --- | | | --- | | | | | | Director, Section Head |
| 2-5. Monitor the activities based on an annual business plan and prepare the report. | | | | | | | | | | | | | Director, Section Head |
| 2-6. Publish an annual report. | | | | --- | | | --- | | | | | --- | Director, Section Head |

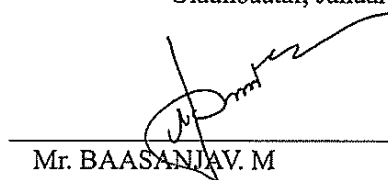
RECORD OF DISCUSSIONS
ON
PROJECT FOR CAPACITY DEVELOPMENT OF
BUSINESS PERSONS THROUGH MONGOLIA-JAPAN CENTER
FOR HUMAN RESOURCES DEVELOPMENT
IN
MONGOLIA
AGREED UPON BETWEEN
THE AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
MONGOLIA
AND
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY

Ulaanbaatar, January 9, 2012



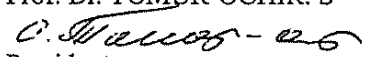
Mr. TOSHINORI ISOGAI

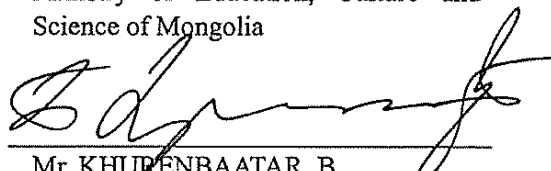
Chief Representative
Mongolia Office
Japan International Cooperation
Agency



Mr. BAASANJAV. M

Director
Department of Higher and Vocational
Education
Ministry of Education, Culture and
Science of Mongolia

Prof. Dr. TUMUR-OCHIR. S

President
The National University of Mongolia



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

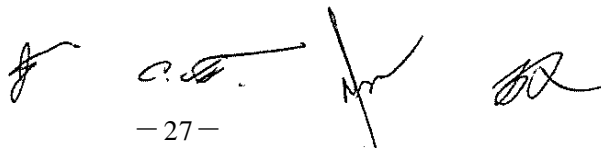
Based on the Minutes of Meetings on the Detailed Planning Survey for the Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development (hereinafter referred to as "the Project") signed on October 28, 2011 between The National University of Mongolia (hereinafter referred to as "NUM"), Ministry of Education, Culture and Science of Mongolia, Ministry of Finance of Mongolia and the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA"), JICA held a series of discussions with NUM and relevant organizations to develop a detailed plan of the Project.

All parties agreed the details of the Project discussed as described in the Appendix 1.

All parties also agreed that NUM, the counterpart to JICA, will be responsible for the implementation of the Project in cooperation with JICA, coordinate with other relevant organizations and ensure that the self-reliant operation of the Project is sustained during and after the implementation period in order to contribute toward social and economic development of Mongolia.

The Project will be implemented within the framework of the Agreement on Technical Cooperation signed on December 5, 2003 (hereinafter referred to as "the Agreement") and the Note Verbales exchanged on October 13, 2011 between the Government of Japan (hereinafter referred to as "GOJ") and the Government of Mongolia (hereinafter referred to as "GOM").

Appendix 1: Project Description



PROJECT DESCRIPTION

All parties confirmed that there is no change in the Project Description agreed on in the Minutes of Meetings concerning the Detailed Planning Survey on the Project signed on October 28, 2011.

I. BACKGROUND

Small and Medium-sized Enterprises (SMEs) development is one of the priority policy issues of GOM to promote an equitable growth in the society. While the Mongolian economy is drastically growing thanks to the mining boom in recent years, the gap between the rich and the poor is widening. The mining industry has little contributed to job creation, whereas SMEs are expected to play a key role in creating jobs.

Japan's country assistance strategy for Mongolia prioritizes the human resource development in transitional economy. Moreover, JICA's Country Analytical Work for Mongolia highlights the job creation through the development of SMEs in the diversifying economy.

JICA has been providing assistance to Mongolia in line with the assistance strategies. In addition to the Two-Step Loans, GOJ supported the establishment of the building of Mongolia-Japan Center for Human Resources Development (hereinafter referred to as "MOJC") in the campus of NUM in 2002 and JICA has been implementing the technical cooperation project since then. During the 10 years, MOJC trained over 5,300 business managers and employees, mainly of SMEs. MOJC also played an important role in promoting friendship between Mongolia and Japan through Japanese language courses and mutual understanding activities. Since the Japan Foundation is going to provide assistance to Japanese language courses and mutual understanding activities from April 2012, JICA has decided to focus on business courses and related activities for the Project.

II. OUTLINE OF THE PROJECT

Details of the Project are described in the Logical Framework (Project Design Matrix: PDM) (Annex 1) and the tentative Plan of Operation (Annex 2).

1. Implementation Structure

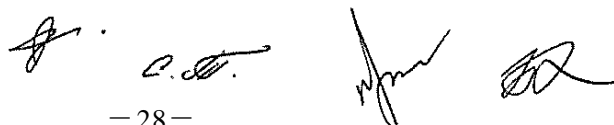
The Administrative Structure of the Project is given in the Annex 3. The roles and assignments of relevant organizations are as follows:

(1) NUM

Director of MOJC

The Director of MOJC will be responsible for overall administration and implementation of the Project.

(2) JICA Experts



The JICA experts will give necessary technical guidance, advice and recommendations to MOJCon any matters pertaining to the implementation of the Project.

(3) Joint Coordinating Committee

Joint Coordinating Committee (hereinafter referred to as "JCC") will be established in order to facilitate inter-organizational coordination. JCC will be held at least once a year and whenever deems it necessary. JCC will approve an annual work plan, review overall progress, conduct monitoring and evaluation of the Project, and exchange opinions on major issues that may arise during the implementation of the Project. A list of members of JCC is shown in the Annex 4.

2. Project Site and Beneficiaries

Project Site: Ulaanbaatar

Beneficiaries Government officials in charge of SME policy
Managers and employees of mainly SMEs

3. Duration

From January 22, 2012 to January 21, 2015

4. Reports

Mid-Term Evaluation Report

Terminal Evaluation Report

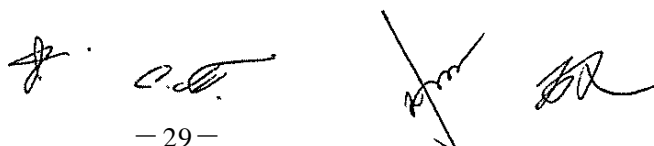
5. Environmental and Social Considerations

- (1) NUM agreed to abide by 'JICA Guidelines for Environmental and Social Considerations' in order to ensure that appropriate considerations will be made for the environmental and social impacts of the Project.

III. UNDERTAKINGS OF NUM AND GOM

I. NUM and GOM will take necessary measures to:

- (1) ensure that the technologies and knowledge acquired by the Mongolian nationals as a result of Japanese technical cooperation contributes to the economic and social development of Mongolia, and that the knowledge and experience acquired by the personnel of Mongolia from technical training as well as the equipment provided by JICA will be utilized effectively in the implementation of the Project; and
- (2) grant privileges, exemptions and benefits to the JICA experts referred to in II-1-(2) above and their families, which are no less favorable than those granted to experts of third countries performing similar missions in Mongolia under the Colombo Plan Technical Cooperation Scheme.



IV. EVALUATION

JICA and the NUM will jointly conduct the following evaluations and reviews.

1. Mid-term review at the middle of the cooperation term
2. Terminal evaluation during the last six (6) months of the cooperation term

V. PROMOTION OF PUBLIC SUPPORT

For the purpose of promoting support for the Project, NUM and GOM will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of Mongolia.

VI. MUTUAL CONSULTATION

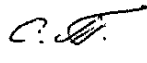
JICA and NUM will consult each other whenever any major issues arise in the course of Project implementation.

VII. AMENDMENTS

The Record of Discussions may be amended by the minutes of meetings between JICA and NUM.

The minutes of meetings will be signed by authorized persons of each side who may be different from the signers of the Record of Discussions.

| | |
|---------|---|
| Annex 1 | Logical Framework (Project Design Matrix:PDM) |
| Annex 2 | Tentative Plan of Operation |
| Annex 3 | Administrative Structure of the Project |
| Annex 4 | List of Members of Joint Coordinating Committee |



Annex 1: Logical Framework (Project Design Matrix)

| Project Title : Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development | | Duration: From January, 2012 to January, 2015 (3 years) as of 25th October, 2011 | |
|--|---|---|---|
| Target groups: :Private Sector(SMEs, business persons), Government officials (Including Agency for SME) | | | |
| Narrative Summary | Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
| <p>Overall Goal:</p> <p>MOJC continuously train business persons who can deal with the highly developed and diversified industry in Mongolia.</p> | <ul style="list-style-type: none"> The number of ex-trainees who actively work in private sector exceeds XX annually. | <ul style="list-style-type: none"> Project documents Monitoring survey (questionnaire survey, same-day interview) | <ul style="list-style-type: none"> Industrialization in Mongolia proceeds steadily. |
| <p>Project Purpose:</p> <p>The institutional structure and the functions of MOJC as a center of developing highly qualified business persons are established.</p> | <ul style="list-style-type: none"> The number of participants from private sector for the business course exceeds XX by 2014. The number of participants from government for the business course exceeds XX by 2014. XX % of MOJC expenditure is covered by the Mongolian side, including MOJC revenue by 2014. | <ul style="list-style-type: none"> FY 2014 MOJC annual business plan and the budget plan Project documents | <ul style="list-style-type: none"> The basic principles of "National Development Strategy based on Millennium Development Goals" (NDS) (2008-2021) continues Relevant ministries and organizations in Mongolia effectively use the MOJC's functions of human resource development in business. The turnover ratio of staff and lectures trained through the Project sustain minimum ratio. |
| <p>Output:</p> <p>1 Business services which contribute to improve the management of the companies are provided.</p> | <p><u>[The business course for government officials]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The number of the business course for government officials exceeds XX annually The average satisfactory rate of participants exceeds XX% by the end of the Project The percentage of total teaching hours by local lecturers exceeds XX% by the end of the Project The average satisfactory rate of participants with local lecturers exceeds XX% by the end of the Project <p><u>[The advanced/special course]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The number of advanced/special courses exceeds XX annually The average satisfactory rate of participants exceeds XX% by the end of the Project The percentage of total teaching hours by local lecturers exceeds XX% by the end of the Project The average satisfactory rate of participants with local lecturers exceeds XX% by the end of the Project <p><u>[The basic course]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The basic course is conducted once a year The average satisfactory rate of participants exceeds XX% by the end of the Project The percentage of total teaching hours by local lecturers exceeds XX% by the end of the Project The average satisfactory rate of participants with local lecturers exceeds XX% by the end of the Project <p><u>[The corporate training]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The number of the companies/people participated exceeds XX annually The average satisfactory rate of participants exceeds XX% by the end of the Project <p><u>[The consulting service]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The number of consulting service exceeds XX annually The average satisfactory rate of participants exceeds XX% The average satisfactory rate of participants with local lecturers exceeds XX by the end of the Project The training program of model companies is conducted for over XX companies and over XX times annually The performance of the companies who received service improved (e.g. the increase of number of employees, the sales growth, satisfactory rate) <p><u>[The support for business matchmaking]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> MOJC acquires a contact point with the organizations concerned to support companies seeking for business matchmaking MOJC prepares information on companies seeking for business matchmaking The number of companies that were introduced to Mongolian/Japanese companies exceeds XX annually <p><u>[The training in cooperating with TSL]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The number of trainings in cooperation with TSL exceeds XX by the end of the Project <p><u>[The networking activities with other business related organizations]</u></p> <ul style="list-style-type: none"> The number of activities collaborated with business organizations exceeds XX by the end of the Project The number of networking activities (ex. business forum) in partnership with "Kaizen Association" exceeds XX by the Project | <ul style="list-style-type: none"> Project documents Reports of long-term & short-term experts Reports of on-site trainings and consultations Numbers of collaborative activities with business related organizations (including Japanese enterprises) | <ul style="list-style-type: none"> The Action Plan of the Government for 2008-2012" which emphasizes industrial promotion and acceleration of resources development is continuously implemented. External organizations (ministries, Japanese/local companies and the Chamber of Commerce) continue their support to MOJC. |
| <p>2 Sustainable organizational & managerial structure implemented by MOJC staff is established.</p> | <ul style="list-style-type: none"> The documents stating the roles and the responsibilities of a Mongolian director is prepared The following documents are prepared with the initiatives of MOJC staff with cross-sectional cooperation Organization chart Annual business plan Annual budget plan Annual staff training plan Monitoring report Annual Report The number of events implemented with cross-sectional cooperation exceeds XX annually. | <ul style="list-style-type: none"> Organization Chart (annual) Annual business plan, Annual budget plan Annual staff training plan and training records Financial records Biannual progress report Annual progress report Monitoring report Records of meetings | |

31

Annex 1: Logical Framework (Project Design Matrix)

| Project Title: Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development | | Duration: From January, 2012 to January, 2015 (3 years) | |
|---|---|---|-----------------------|
| Target groups: Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (Including Agency for SME) | | as of 25th October, 2011 | |
| Narrative Summary | Verifiable Indicators | Means of Verification | Important Assumptions |
| Activities: | Inputs | Inputs | |
| [1. Business services which contribute to improve the management of the companies are provided.] | [By Japanese resource] | [By Mongolian resource] | |
| 1-1 Conduct needs survey to modify the business courses to meet the needs of Mongolian companies and the government (including Agency for SMEs). | 1. Experts 1) Long-Term Experts Chief Advisor/ Coordinator | 1. Space and facilities for MOJC | |
| 1-2 Prepare an annual business plan for the business courses. (Include the information on personnel assignment and the budget allocation). | 2) Short-Term Experts Business Course management, lecturers (Experts on specific field in business management) | 2. Counterpart | |
| 1-3 Conduct and manage business courses & programs (the course for civil servants, the basic course, the advanced course/ special course, corporate training & consultation, support for business matchmaking, and the training in cooperating with TSL) and monitor their progress with the initiatives of MOJC staff. | 2. Training in Japan (tentative) 3. Necessary expenses to cover expenses for business course | 3. General administrative expenses | |
| 1-4 Provide training to local lecturers in the business course and programs (including OJT through lectures & on-site training). | | | |
| 1-5 Develop, maintain and upgrade the database of Mongolian lecturers and ex-trainees. | | | |
| 1-6 Promote networks of business persons, including ex-trainees, business organizations and local Japanese companies. | | | |
| [2. Sustainable organizational & managerial structure implemented by MOJC staff is established.] | | | |
| 2-1 Clarify the roles and the responsibilities of a Mongolian director in a written form. | | | Preconditions |
| The following activities need cross-sectional cooperation: | | | |
| 2-2 Update the Organization chart regularly. | | | |
| 2-3 Prepare an annual business plan and a budget plan of MOJC. | | | |
| 2-4 Prepare an annual staff training plan for MOJC staff. | | | |
| 2-5 Monitor the activities based on an annual business plan and prepare the report. | | | |
| 2-6 Publish an annual report. | | | |

[Handwritten signature]

Plan of Operation (PO)

Project Title: Project for Capacity Development of Business Persons through Mongolia-Japan Center for Human Resources Development

Duration: From January, 2012 to January, 2015 (3 years) Target groups: Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (including Agency for SMEs)

| Activities/Japanese FY | FY2011 | FY2012 | | | | FY2013 | | | | FY2014 | | | | Responsible Person(s) |
|--|--------|--------|----|-----|----|--------|-----|-----|----|--------|----|-----|-----|---|
| | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | I | II | III | IV | |
| 1. Business services which contribute to improve the management of the companies are provided. | | | | | | | | | | | | | | |
| 1-1. Conduct needs survey to modify the business courses to meet the needs of Mongolian companies and the government (including Agency for SMEs). | --- | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-2. Prepare an annual business plan for the business courses. (Include the information on personnel assignment and the budget allocation. | --- | | | --- | | | --- | | | | | | --- | Section Head and Chief of Business course |
| 1-3. Conduct and manage business courses & programs (the course for civil servants, the basic course, the advanced course/ special course, corporate training & consultation, support for business matchmaking, and the training in cooperating with TSL) and monitor their progress with the initiatives of MOJC staff. | | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-4. Provide training to local lecturers in the business course and programs (including OJT through lectures & on-site training). | | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-5. Develop, maintain and upgrade the database of Mongolian lecturers and ex-trainees. | | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 1-6. Promote networks of business persons, including ex-trainees, business organizations and local Japanese companies. | | | | | | | | | | | | | | Section Head and Chief of Business course |
| 2. Sustainable organizational & managerial structure implemented by MOJC staff is established. | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-1. Clarify the roles and the responsibilities of a Mongolian director in a written form. | --- | | | | | | | | | | | | | Director, Section Head |
| The following activities need cross-sectional cooperation: | | | | | | | | | | | | | | |
| 2-2. Update the Organization chart regularly. | --- | | | --- | | | --- | | | | | | --- | Director, Section Head |
| 2-3. Prepare an annual business plan and a budget plan of MOJC. | --- | | | --- | | | --- | | | | | | --- | Director, Section Head |
| 2-4. Prepare an annual staff training plan for MOJC staff | --- | | | --- | | | --- | | | | | | --- | Director, Section Head |
| 2-5. Monitor the activities based on an annual business plan and prepare the report. | | | | | | | | | | | | | | Director, Section Head |
| 2-6. Publish an annual report. | | | | --- | | | --- | | | | | | --- | Director, Section Head |

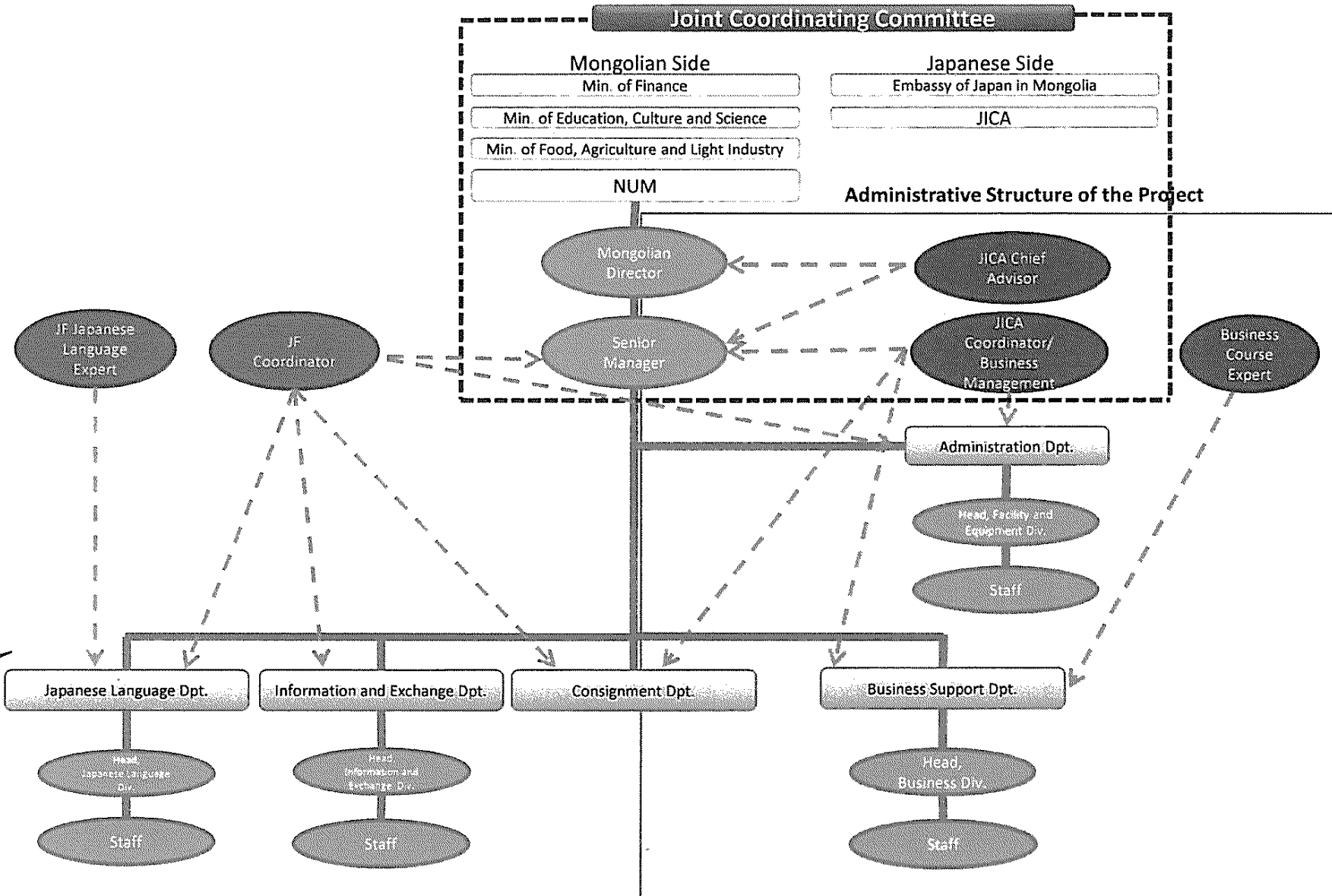
C.D.

[Handwritten signatures]

Administrative Structure

- 34 -

[Handwritten signatures and marks]



A List of Members of Joint Coordinating Committee

1. Mongolian Side:

- (1) Director, Department of Higher and Vocational Education, Ministry of Education, Culture and Science of Mongolia
- (2) Director General, Department of Development Financing and Cooperation, Ministry of Finance of Mongolia
- (3) Director, Department of Strategy, Planning and Policy Coordination, Ministry of Industry and Trade
- (4) President of NUM
- (5) Director of MOJC
- (6) Other personnel recommended by the Mongolian side and appointed by the Chairperson

2. Japanese Side:

- (1) Representative from the Embassy of Japan
- (2) Representative of JICA Mongolia Office
- (3) Chief Advisor of MOJC
- (4) Other personnel recommended by the Japanese side and appointed by the Chairperson

3. Chairperson
President of the NUM



