モンゴル国

教育・文化・科学省

モンゴル国
人材育成奨学計画
準備調査報告書

平成28年6月

（２０１６年）

独立行政法人 国際協力機構（JICA）

一般財団法人 日本国際協力センター（JICE）

資金
JR
16-020

要　約

1.　調査概要

調査背景

人材育成奨学計画（以下、「JDS」）事業は、日本政府の「留学生受入 10 万人計画」の一環で、途上国の社会・経済開発政策の立案や実施において、中核的役割を果たす人材の育成を目的として 1999 年度よりウズベキスタン及びラオスの 2 ヵ国で開始された。その後、対象国を広げ、2015 年度までに計 14 ヵ国から 3,434 人の留学生を受け入れてきた。

JDS 事業では 2009 年度以降、日本政府の援助方針及び対象国の開発課題や人材育成ニーズ等に基づき、4 期分の受入枠組みを策定し、対象者を開発課題の政策立案・実施に関係する公務員に限定する「新方式」に国別に順次移行してきた。

また、JICA が 2014 年度に実施した基礎研究「JDS の成果に関する要因分析」（以下、「JDS 基礎研究」）では、対象 11 カ国 の JDS 事業の成果と要因にかかる比較分析がなされ、今後の事業実施方針及び戦略が示された。同基礎研究報告書においては、JDS 事業が過去 15 年間にわたって、対象国における行政官や行政機関の開発課題解決能力の向上、日本と対象国との二国間関係の強化、本邦受入大学の国際化推進に大いに貢献してきたとしつつ、次の 4 つの取り組むべき課題を示した。すなわち、①基本実施方針の策定、②キーパーソンを取り込む人選と付加価値、③二国間関係強化のためのフォローアップ、④親日人材の育成・ネットワーク構築である。そのための施策として、博士課程枠の追加や民間枠・特別推薦枠の設置、日本ならではのプログラム開発や日本の産業界との連携や省庁の関与促進、現地事業との連携や本邦大学と現地関係機関との関係強化等が提案された。

モンゴルは、JDS 事業創設 3 年目の 2001 年度に対象となり、2002 年度の 1 期生から 2016 年 6 月までに 262 人の留学生を日本に派遣してきた。今般、現在の受入計画が 2016 年度来日留学生の受入れで終了することから、以上を踏まえつつ、プロジェクト実施の妥当性の検証と共に、先方政府のニーズを把握した上で、当該国における経済協力方針及び JICA プログラム等を踏まえたプロジェクトの形成を目的として、本準備調査が実施された。

調査目的

本調査の主な目的は次の通りである。

- モンゴルの現状とニーズを調査分析の上、2017 年度から 2020 年度までの 4 期分の留学生受入計画を策定する。
- JDS 本体実施準備に向け、同受入計画の下、JDS 重点分野別の詳細実施計画となる基本計画案を作成し、概略設計を行う。

調査手法

本調査の中で、2015 年 11 月から 2016 年 3 月までモンゴルにおいて現地調査を実施した。

- 2016 年 1 月：現地調査
  ① 日本の経済協力方針、モンゴルの開発ニーズに合致するサブプログラム／コンポーネントの設定

② 各サブプログラム／コンポーネントに対する教育プログラムを有する本邦受入大学の配置案の確定
③ 各サブプログラム／コンポーネントに対応する対象機関の選定
④ 実施体制の確認

- 2016 年 2 月：事業規模の算定
- 2016 年 3 月：サブプログラム基本計画案の作成

<u>調査結果</u>

(1) モンゴル JDS 事業の枠組み

モンゴル政府との現地協議において、次表の通り、モンゴル JDS 事業の新たな援助重点分野、開発課題、受入大学が決定された。

モンゴル JDS 事業の枠組み（2016 年度～2019 年度）

援助重点分野（サブプログラム）	開発課題（コンポーネント）		受入大学	研究科	受入上限数
1 鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化	1-1 環境に配慮した鉱物資源開発		筑波大学	生命環境科学研究科	2 名
	1-2 資源収入の適性管理を含むガバナンス強化	1-2-1 財政管理、金融政策の強化	埼玉大学	人文社会科学研究科	3 名
		1-2-2 法制度整備	九州大学	法学府	2 名
2 すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援	2-1 企業経営/政策立案		広島大学	国際協力研究科	2 名
			国際大学	国際経営学研究科	2 名
			北海道大学	経済学研究科	2 名
	2-2 公共政策		国際大学	国際関係学研究科	3 名
3 ウランバートル都市機能強化	3-1 インフラ整備・都市計画		名古屋大学	環境学研究科	2 名
	3-2 都市環境改善		筑波大学	生命環境科学研究科	2 名

(2) 対象機関

募集対象機関について、従来はコンポーネント毎に対象機関を設定していたが、モンゴルでは省庁再編が頻繁にあり、公務員の雇用の流動性も大きい現状に鑑み、2016 年度の募集より基本的に全公務員を対象とすることとし、その中で応募を積極的に推奨する主要対象機関を設定することで合意した。各サブプログラム・コンポーネントとの関連が深く、その課題解決のための直接的な貢献が期待される行政機関が主要対象機関として選定された。

(3) 民間枠の設定

モンゴルでは、産業構造の多角化と雇用創出に向けた民間部門の競争力強化と中小企業育成の重要性を踏まえ、JDS 事業に民間枠を設置することを検討した。現地調査において、日本側より民間枠設置の趣旨を説明したところ、2016 年度より増員される予定の 2 名を民間枠として設定することでモンゴル側の了解を得た。

(4) 博士課程への受入れの検討

2014 年度実施された JDS 基礎研究において提言のあった博士課程への受入れについて、現地調査で各省庁に聞き取りを行ったところ、モンゴルの行政官にとって現段階で必ずしも博士号は必要とされていない、むしろ修士課程の枠を増やしてほしいという意見もあったが、長期的な視野に立って博士課程を加えることが歓迎された。特にモンゴル銀行や労働省など、キャリアパスにおいて修士号の取得が当たり前になっている組織において、博士課程への受入れを強く望む意見があった。モンゴル側運営委員会メンバーとの協議では、上限 2 名という限られた受入枠を活用するため、対象は原則 JDS 帰国留学生とすることで合意した。募集選考の詳細は 2016 年度の第一回運営委員会で協議することとした。

(5) 運営委員会メンバーの交代

従来、政権交代等により、モンゴル側の運営委員会のメンバーが頻繁に入れ替わり、そのコミットメントが低いことが課題となっていたため、今回日本側より、実質的な議論ができるメンバーへの交代を提案したところ、新規メンバーとなる教育・文化・科学省、大蔵省、産業省から了承を得られた。また、モンゴルでは他の JDS 対象国に比べて復職率が低いことから（新方式において 78%）、復職に一定の役割を果たすことが期待される公務員委員会を新たに運営委員会メンバーとして迎えることになった。2015 年度の選考プロセスが終了した 2016 年 3 月以降、新たな運営委員会メンバーで JDS 事業を実施することで合意した。

モンゴル JDS 事業運営委員会メンバーの交代

	役割	旧体制	新体制
モンゴル側	議長	教育･文化･科学省事務次官	教育･文化･科学省戦略政策企画局長
	委員	教育･文化･科学省高等教育課長	大蔵省開発金融債権管理局長
	委員	大蔵省国家行政管理局長	産業省戦略政策調整局長
	委員	外務省行政局二等書記官	公務員委員会事務局長
	委員	内閣官房組織部シニア職員	—
日本側	副議長	在モンゴル日本国大使館公使	同左
	委員	JICA モンゴル事務所長	
	委員	モンゴル･日本人材開発センター チーフアドバイザー	

(6) 概略事業費

JDS を実施する場合に必要となる事業費総額は、3.22 億円と見積もられる。ただし、この額は交換公文上の供与限度額を示すものではない。

- 日本側負担経費：3.22 億円（2016 年度事業 4 カ年国債）
- モンゴル側負担経費：なし
- 積算条件

  ① 積算時点：2016 年 2 月

② 為替交換レート：1US$ ＝121.95 円、1MNT＝0.061 円
③ 業務実施期間：事業実施期間は、実施工程の通り。
④ その他：日本国政府の無償資金協力の制度に沿って積算を行った。

(7) 妥当性の検証

モンゴルの開発計画や当該セクターの現状と課題等を踏まえ、JDS 事業とモンゴルの開発計画との整合性等について分析した。モンゴル JDS 事業の次期フェーズの援助重点分野は、モンゴル政府の「長期持続可能な開発ビジョン 2016-2030」において、4 つの優先政策に資するものとして位置づけられる。

また、2012 年 5 月に策定された我が国の「対モンゴル国別援助方針」では、「鉱物資源の持続可能な開発とガバナンスの強化」、「全ての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援」、「ウランバートル都市機能強化」を援助の重点分野としているほか、「モンゴル国 JICA 国別分析ペーパー」でも同方針に準じて協力方向性を分析している。本事業は各開発課題への対応のために、それぞれの分野を所管する監督官庁等の中核的人材の育成を行う案件として位置付けられ、我が国及び JICA の協力方針と合致する。

以上のように、JDS 事業は、対象国の国造りを担う人造りを目的とし、モンゴルの中・長期的開発計画の目標達成に資するプロジェクトである。また、我が国の援助政策・方針との整合性が極めて高く、各協力プログラムにおける技術協力や円借款プロジェクト等を補完し、協力の相乗効果を高めるものである。

なお、過去の JDS 事業の成果状況を調査したところ、JDS 留学で得た研究成果を活用し、優れた取り組みをしている事例が多数確認された。

2. 提言

(1) 実施体制について

今般の準備調査では、①モンゴル側運営委員会メンバーの総入れ替え、②民間枠（日本語）の追加、③博士課程の導入等、事業の実施体制やニーズへの柔軟な対応に関する重要事項についてモンゴル側と合意に達することができた。特に議長となる教育・文化・科学省戦略政策企画局長との間では、運営委員会メンバーによる事業の改善に関する活発な議論の必要性、実施中の JICA 事業との連携による開発効果の拡大等について協議し、十分な理解を得ることができた。同局長はモンゴルの置かれている経済的社会的状況を的確に捉えており、その中で人材育成を如何に進めていくべきか、真剣に考えている人物である。同局長を運営委員会の議長とすることで、今後事業の質の向上を図っていく上での体制が整備されると考える。

また、新たな運営委員会メンバーとして、教育・文化・科学省戦略政策企画局長、大蔵省開発金融債権管理局長（ODA 事業の窓口）、産業省戦略政策企画局長に加えて、国家公務員委員会事務局長をアポイントすることで合意した。新方式以降、78％という帰国留学生の復職率は、モンゴルの不安定な政情を鑑みれば必ずしも低いとは言えないが、さらなる改善を図ることを狙いとしたものである。公務員委員会は国会官房直属の組織であり、職員の復職や雇用等に関して省庁への一定の影響力を期待できる。また障がい者やジェンダ

ーへの配慮といった視点からの提案等も考えられ、事業の質の向上への貢献が期待できる。

一方で、2016 年 6 月に予定されている総選挙の結果によっては運営委員会メンバーが役職を退く可能性があるように、モンゴルにおいては省庁の幹部クラスが頻繁に交代するリスクがあることを認識しておく必要がある。事業の一貫性を保つためには、引き続き日本側運営委員会メンバーが強いイニシアチブを持って事業運営にあたることが重要である。

(2) 他 ODA 事業との連携

JDS を ODA 事業として実施する以上、単なる留学ファンドではなく、他の案件と同様、「開発のための投入」という観点から、他の ODA 事業との一層の連携が重要である。JICA 在外事務所担当者や専門家への本事業の周知、有能な相手国人材の JDS への応募勧奨、帰国留学生同窓会ネットワークの事業での活用などが求められる。特に実施中の技術協力案件との連携を促進するべく、活動中の専門家との密な情報共有のみならず、専門家が JDS 帰国留学生と直接話し合う機会を設けることも重要である。また、「2-2 公共政策」等のコンポーネントについては、特に重点を置くセクター、課題、研究テーマ、主要対象機関等を検討、確認することも必要である。この点については、実施代理機関も JICA が実施中のプロジェクトやモンゴル政府の関連政策への理解をさらに深め、有益な提案を行うことが期待されている。留学期間中には JICA の課題別研修や国別研修へのオブザーバー参加等を通じて、実践的な知識も獲得できるような工夫も一案である。

(3) 民間枠設置の留意点

産業構造の多角化における民間部門の重要性に鑑み、JDS 事業における民間枠の設置について検討したところ、民間企業の人材育成ニーズは高く、潜在的候補者層も多数確認できた。運用面では、2 名という限られた枠を有効活用するため、対象を厳選することが肝要である。応募資格要件を 2 つの代表的な JICA プロジェクトの関係企業に絞ることは、投資の選択と集中の観点から望ましく、JICA 事業間の連携にもつながる。

募集選考の際には、応募者が 2 つのプロジェクトの関係企業の所属で、資格要件を満たした者であるかどうか判断し、より適切な候補者を選考するための材料として、プロジェクトの実施・関係機関であるモンゴル日本人材開発センター（MOJC）、カイゼン協会、またはツーステップローン（TSL）プロジェクト事務所からの推薦状を応募条件とすることも一案である。

また、民間枠は日本語人材を対象とすることになった。こうすることによって、JDS 帰国留学生は日モいずれかの国でのビジネスに貢献する可能性が高まることから、民間枠設置による事業成果の点でも期待が高まる。募集の際の留意点としては、大学出願に必要な日本語能力の証明書の取得や来日までの日本語対策にも考慮する必要が挙げられる。

来日後、民間出身の JDS 留学生は、行政官の JDS 留学生とは学ぶ目的が異なる点に留意することが必要である。民間の JDS 留学生はモンゴルが抱える開発課題解決に資する学問を習得しようとするだけでなく、より実践的な学問を学ぶことを希望しており、また日本滞在中にビジネスに有効な幅広いネットワーク作りを求めている。彼らが日本企業とのネットワークを構築するには、まず滞日中からそのような仕組みを設けることが必要である。例えば、民間枠の JDS 留学生に対しては滞日中に民間企業でのインターンシップを実施す

ることも有効である。

(4)　博士課程導入の留意点

現地調査における各省関係者からのヒアリングの結果、モンゴルの公務員にとっての昇進は職務経験と業績が重要であり、かつ政治任用で決まるケースが多く、現段階では博士号が必ずしも昇進に必須ではないことが分かった。他方、修士号の取得が当たり前となっているモンゴル銀行や労働省、モンゴル科学技術大学などでは博士課程の導入に大きな期待が示された。現閣僚 19 名のうち 16 名が修士号を取得し、うち 4 名は博士号を取得している中、今後も博士号の重要性が増してくる可能性は高く、JDS 事業として新たなニーズに応え、事業の付加価値を高めていくことにもつながり、今般博士課程を JDS に導入することの意義は大きい。

また、博士課程を創設することによって帰国留学生にとってのフォローアップになるだけでなく、これから修士号を取得しようと応募を検討している潜在的候補者にとって、その先に博士課程もあることが大きな魅力に映るに違いない。博士課程創設そのものが優秀な候補者を集めることにインパクトをもたらすことも期待できよう。

博士課程創設にあたり最も重要なことは、「何故 JDS で博士課程を創設するのか」「JDS の博士課程の目的は何か」という点について事業関係者だけなく、応募する帰国留学生、受入大学までもが同じ認識を持つことだと考える。JDS による博士課程は、あくまで政策を担うリーダーを育成するものであり、政策に関与しない類の研究者の養成は目的としないことを明確にしておきたい。この点が曖昧になると、国費留学制度など他の奨学金スキームとの差別化も難しくなってしまう恐れがある。導入にあたっては、この線引きをしっかり行うことが肝要である。

(5)　復職対策

復職率を高めるために 2 つの対策を提案したい。1 つは応募資格要件の改訂である。復職率を高めるためには、公務員として 5 年以上実務経験のあることを資格要件の一つとすることが有効である。5 年以上勤務していれば、4 年に一度の総選挙による政権交代を経験しているため、政治の影響を受けることなく、公務員として勤続できたことを意味する。現地調査では、近年留学するために留学機会の多い公務員になる若者もいるとの意見もあった。公務員として一定の実務経験を条件とすれば、留学後に所属組織へ復職する確率が高まるのではないか。ただし、実務経験を現状の 2 年から 5 年に上げることは潜在的候補者層を急速に狭めることにつながりかねないため、慎重に設定することが望ましい。本準備調査で作成した基本計画案では、2016 年 6 月の総選挙による公務員の人事異動と民間からの転職等も考慮して実務経験は官民問わず 3 年以上とすることを提案した。また、年齢はこれまで 22 歳以上であったものを 25 歳以上とした。

2 つ目の対策は留学前の三者契約の導入である。新たに運営委員会メンバーとなった公務員委員会の役割を活用し、留学生本人、所属機関、運営委員会の間で留学後の復職を誓約する三者契約を結ぶことで復職率向上に一定の貢献が期待できる。

公務員委員会によると、現行のモンゴル公職法では 3 ヶ月以上の研修に参加すると休職扱いになるため、省庁は当該ポストに人員を補充する必要がある。その際に臨時職員とし

て契約していなければ、新たに雇用された職員は留学者が帰国後も勤続する権利を有する。

三者契約に留学後の復職ポストの確保を明記することで、JDS 留学生が留学の成果を所属組織に還元する道をつくり、万が一、復職できない状態が続けば、運営委員会から所属組織に依頼文書を送ることも考えられる。政治任用が多く、雇用流動性が高いモンゴルでは、復職率は最大限高める努力をしつつ、その一方では JDS で育成した人材を積極的に活用してもらうよう主要対象機関に働き掛けることが重要である。モンゴルには日本留学を経験した現職大臣が複数いる。各省の人事部局には日本留学の成果を十分にアピールし、その有効性についての理解を促していきたい。

(6) 募集活動の強化

JDS の目標を達成するには、優秀な留学生の獲得が前提条件となる。そのため、募集活動において、主要対象機関からより多くの優秀な応募者を集めることが重要である。しかし、高等教育のモビリティが高い現代は、ドナー間の留学生の獲得は競争が激しい。そのため募集活動には戦略が必要である。

まずは各省の JDS 担当者と人間関係を構築し、協力を得ることで、省内での情報普及に一定の効果が見込める。応募者の多くは各省の JDS 担当部局より情報を得ることが多い。JDS 担当者からターゲットする候補者層に情報が行き渡るようにするには、担当者と良好な関係を構築し、協力してもらうことが最も重要である。主要対象機関に足繁く通い、地道な営業活動を行うことが肝要である。

また、各省の担当者には、JDS の利点をアピールする必要がある。JDS は行政官を対象とし、同国の開発課題に合致した人材育成のプログラムであるため、モンゴルの中長期的な発展に資するプログラムであること。受入大学がプロジェクトパートナーとして位置づけられていること、既存のプログラムに加え、特別プログラムを通じてより当該国に即したカリキュラムが提供されるなど一貫した指導体制・受入体制が整えられていること、また滞日期間中を通して定期モニタリング等の留学生が受けられる手厚いサポートがあることもアピールを積極的に行いたい。また、モンゴルでは大臣クラスの要人が日本留学経験者であることも広く周知し、日本留学のブランド力を高めることも有効と思われる。

その上で、様々なアクセス・チャンネルを用いて、より多くの潜在的候補者に情報が行き渡るような募集活動を行うことが必要であろう。プレスリリースやソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）などのメディアを活用した広報や JDS 帰国留学生、JICA 専門家、JICA 帰国研修員同窓会、モンゴル帰国留学生の JUGAMO 会（JUGAMO）、カイゼン協会など、幅広い人脈を持つ関係機関と連携し、JDS の魅力を発信していくことも有効である。特に、民間枠の募集に際しては、MOJC が持つビジネスコース受講者のネットワークが求められ、益々の連携が重要になる。

(7) エンリッチメント・プログラムの必要性

現地調査で訪問した省庁からは、2 年間の本邦滞在中に、省庁や民間企業等でのインターンシップが実現できれば有益との提案が出された。仮に実施中のプロジェクトのカウンターパート機関から留学生を派遣した場合、当該プロジェクトの日本側協力機関によっては、インターン受入れを前向きに検討してもらえる可能性もある（金融庁などは、実施中の JICA

プロジェクト以外でも、独自の取り組みとしてモンゴル側関係者の研修を実施している)。このような付加価値が見込める取り組みをより一層進めるべきである。その際、特別プログラムの経費の活用についても、受入大学側に依頼するだけではなく、より JICA の意図に沿って使用できる仕組みの検討が必要である。

(8) 日本語習得の必要性

日本人の心や精神性の深いところまで理解し、将来日本とモンゴルの懸け橋となるには、日本語の習得が不可欠である。現地調査では、日本留学経験がある知日派のモンゴル人と面会する機会があった。彼らが一様に訴えたのは日本語の必要性であった。英語で学位を取得する JDS 留学生は、2 年間日本に滞在しても日本人や日本文化への理解が十分に深まらない。専門の学術分野の知識習得のみを目的とするプロジェクトであれば、それでも問題ないが、将来二国間の友好関係に寄与する人材を育てることも目的とするのであれば、事業の活動のひとつに日本文化理解を促進するプログラムが必要である。言語は文化理解の基礎であり、日本人とコミュニケーションを図る必須のツールである。さらに日本語学習を継続させるには、日本語が必要となる機会を提供することが不可欠である。そのため、日本の官庁や企業等でのインターンシップや一般の日本人と触れあうことのできるホームステイ・プログラムが有効である。

(9) フォローアップスキームの確立

モンゴルにおいてはこれまで 262 名の JDS 留学生が来日しており、既に 12 期生までの計 221 名の JDS 留学生が成業し帰国している。しかしながら、これまで事業としてのフォローアップの仕組みはなく、オフィシャルに帰国留学生とコンタクトするのは年に一度の状況確認だけであった。また、日本とのつながりという意味では、2005 年に 1 期生が中心になって設立した「JDS モンゴル同窓会（JDSM）」があるものの、積極的に活動している実績は乏しく、受入大学もしくは指導教官に頼っているのが現状である。

本準備調査期間中に再結成された JDSM を持続的に運営していくには、先行して活動を行う JUGAMO や JICA 帰国研修員同窓会のノウハウを吸収し、連携を図りながら、日本側が支援していくことが不可欠である。特に活動が軌道に乗るまでの数年間は、日本側による資金援助や活動のファシリテーションとしての役割が求められる。本準備調査で核となるメンバーが選ばれ、JDSM の役員と活動計画は作成された。今後は JDSM の積極的なイニシアチブを期待しつつも、必要に応じて日本側からの側面支援が望まれよう。

現地調査では、国費及び私費留学生の同窓会組織 JUGAMO と面談を行い、できるだけ早い時期に JDS 同窓会の役員と JUGAMO の役員の間で意見交換会を開くことで合意した。その後、JUGAMO より、JICA 帰国研修員同窓会も交えた 3 つの同窓会による意見交換会を開催することについて打診があった。また、モンゴル日本商工会に JDS との連携可能性を相談したところ、会員の日系企業と JDS 帰国留学生の名刺交換会を開催することについて提案があった。帰国留学生リストは個人情報のため共有が難しい点を踏まえ、まずは地道な人脈形成から始めることが正道であり、発展可能性があるとの趣旨によるものである。

今後、JDS の目的達成に向け、フォローアップ・コンテンツの充実化は不可欠である。

目　　次

要約 i
第 1 章　JDS 事業の背景・経緯 1
1-1.　JDS 事業の現状と課題 1
1-2.　無償資金協力要請の背景・経緯 8
1-3.　モンゴルの公務員人事及び人材育成制度 8
1-4.　我が国の援助動向及び民間の協力・交流状況 14
1-5.　他ドナーの援助動向 21
1-6.　対象機関の人材育成ニーズ及び人材層の状況 24
第 2 章　JDS 事業の内容 38
2-1.　JDS 事業の概要 38
2-2.　JDS 事業の概要事業費 45
2-3.　相手国側負担事業の概要 47
2-4.　JDS 事業のスケジュール 47
2-5.　フォローアップ 48
第 3 章　JDS 事業の妥当性の検証 50
3-1.　JDS 事業と開発課題及び国別援助方針との整合性 50
3-2.　JDS 事業で期待される効果 53
3-3.　プロジェクト評価指標関連データ 55
3-4.　過去の JDS 事業の成果状況 57
3-5.　課題・提言 69
3-6.　結論 74

[資　料]
1.　調査団員・氏名（JICA 官団員調査団）
2.　2015 年度（後期）JDS 事業協力準備調査フロー図
3.　面談者リスト
4.　協議議事録（M/D）
5.　重点分野／開発課題毎の 4 期分受入人数
6.　重点分野基本計画（案）
7.　対象機関の補足調査結果

略　語　表

略語	英語	日本語
AAM	Australia Awards Mongolia	オーストラリア政府奨学金
ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
AFPAC	Asian Financial Partnership Center	アジア金融連携センター
DAAD	Der Deutsche Akademische Austauschdienst	ドイツ学術交流協会
E/N	Exchange of Note	交換公文
EPA	Economic Partnership Agreement	経済連携協定
G/A	Grant Agreement	贈与契約
GDP	Gross Domestic Product	国内総生産
GIZ	German Agency for International Cooperation	ドイツ国際協力公社
GNI	Gross National Income	国民総所得
IELTS	International English Language Testing System	アイエルツ
IMF	International Monetary Fund	国際通貨基金
JDS	Project for Human Resource Development Scholarship	人材育成奨学計画
JDSM	JDS Alumni Association Mongolia	JDS モンゴル同窓会
JICA	Japan International Cooperation Agency	独立行政法人国際協力機構
JICE	Japan International Cooperation Center	一般財団法人日本国際協力センター
JUGAMO	Japanese University Graduates Association of Mongolia	モンゴル帰国留学生の JUGAMO 会
KOICA	Korea International Cooperation Agency	韓国国際協力団
MOJC	Mongolia-Japan Center for Human Resources Development	モンゴル日本人材開発センター
NGO	Non Governmental Organization	非政府組織
NPM	New Public Management	ニュー・パブリック・マネジメント
ODA	Official Development Assistance	政府開発援助
OECD	Organization for Economic Co-operation and Development	経済開発協力機構
OJT	On the Job Training	オン・ザ・ジョブ・トレーニング
PDCA	Plan Do Check Action	計画・実行・評価・改善
SDGs	Sustainable Development Goals	持続可能な開発目標
SNS	Social Networking Services	ソーシャル・ネットワーキング・サービス
TOEFL	Test of English as a Foreign Language	トフルテスト
TSL	Two-Step-Loan Project for Small and Medium-scaled Enterprises Development and Environmental Protection	中小企業育成・環境保全ツーステップ
UNDP	United Nations Development Programme	国連開発計画
YLP	Young Leader’s Program	ヤング・リーダーズ・プログラム

第1章 JDS 事業の背景・経緯

1-1. JDS 事業の現状と課題

1-1-1. プロジェクトの背景

人材育成奨学計画（Project for Human Resource Development Scholarship：以下、「JDS」）事業は、日本政府の「留学生受入 10 万人計画」のもと、1999 年度に創設された無償資金協力による留学生受入事業である。JDS 事業の目的は、「対象国において社会・経済開発に関わり、将来的に重要な役割を果たすことが期待される若手行政官等が、本邦大学院で学位（修士号）を取得することにより、帰国後に中核人材として同国の開発課題の解決に寄与すること、また人的ネットワーク構築を通して、将来的な両国のパートナーシップの強化に資すること」である。2000 年度の留学生受入開始から 2015 年度までに計 14 ヵ国から 3,434 人の留学生を受け入れてきた。

JDS 事業はもともとアジアの市場経済移行国を対象としたが、その後、フィリピンを始め広くアジア圏の国へ、2012 年度にはアフリカのガーナ、2016 年度はネパールへと範囲を拡大し、現在は 13 カ国を対象にしている。インドネシアは円借款による留学生受入が始まった 2006 年度に、中国は 2012 年度の留学生の受入れを最後に、国際協力機構（以下、「JICA」）による JDS 事業の対象から外れた[1]。

表 1 JDS 事業の受入実績

国名＼受入年度	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	合計
1. ウズベキスタン	20	19	19	20	20	20	20	20	19	14	15	15	15	14	15	15	280
2. ラオス	20	20	20	20	20	20	25	25	25	20	20	20	19	20	20	20	334
3. カンボジア		20	20	20	20	20	25	25	25	25	24	24	24	24	24	24	344
4. ベトナム		20	30	30	30	30	33	34	35	35	28	29	30	30	30	30	454
5. モンゴル			20	20	20	19	20	20	20	18	18	16	17	18	18	18	262
6. バングラデシュ			29	19	20	20	20	20	20	20	15	15	15	15	15	25	268
7. ミャンマー			14	19	20	20	30	30	30	30	22	22	22	22	44	44	369
8. 中国				42	43	41	43	47	47	48	45	39	35	－	－	－	430
9. フィリピン				19	20	20	25	25	25	25	20	20	20	20	20	20	279
10. インドネシア				30	30	30	30	－	－	－	－	－	－	－	－	－	120
11. キルギス								20	20	18	14	14	15	15	15	15	146
12. タジキスタン										3	5	5	5	5	5	5	33
13. スリランカ											15	15	15	15	15	15	90
14. ガーナ													5	5	5	10	25
合計	40	79	152	239	243	240	271	266	266	256	241	234	237	203	226	241	3,434

単位：人

また、当初は学術分野での受入計画を毎年策定し、官民両方から人材を受け入れていたが、2009 年度以降、日本政府の援助方針及び対象国の開発課題や人材育成ニーズ等に基づき、4 期分の受入枠組みを策定し、対象者を開発課題の政策立案・実施に関係する公務員に限定する「新方式」に国別に順次移行した。この新方式では、同じ対象分野、対象機関、受入大学のもとで 4 期分の留学生の受入れを行うことにより、JDS 事業を通じた日本政府の開発援助の選択と集中を図り、JDS 留学生が帰国後に所属組織で留学成果を活用しやすくするよう、各省庁に JDS 帰国留学生の集団「クリティカル・マス」を形成することを狙いと

[1] 中国はその後我が国外務省の予算により「中国若手行政官等長期育成支援事業（JDS 中国）」として継続実施中。

した。また、受入大学を 4 期分固定することで、対象国の関係機関と日本側受入大学とのネットワークの形成を図り、各国の開発課題や人材育成ニーズにより合致した教育・研究プログラムを提供することとした。

その後、JICA が 2014 年度に実施した基礎研究「JDS の成果に関する要因分析」（以下、JDS 基礎研究）では、対象 11 カ国[2]の JDS 事業の成果と要因にかかる比較分析がなされ、今後の事業実施方針及び戦略が示された。同基礎研究報告書は、JDS 事業が、過去 15 年間にわたって、対象国における行政官や行政機関の開発課題解決能力の向上、日本と対象国との二国間関係の強化、本邦受入大学の国際化推進に大いに貢献してきたとしつつ、次の 4 つの取り組むべき課題を示した。すなわち、①基本実施方針の策定、②キーパーソンを取り込む人選と付加価値、③二国間関係強化のためのフォローアップ、④親日人材の育成・ネットワーク構築である。そのための施策として、博士課程枠の追加や民間枠・特別推薦枠の設置、日本ならではのプログラム開発や日本の産業界との連携、省庁の関与促進、現地事業との連携や本邦大学と現地関係機関との関係強化等が提案された。

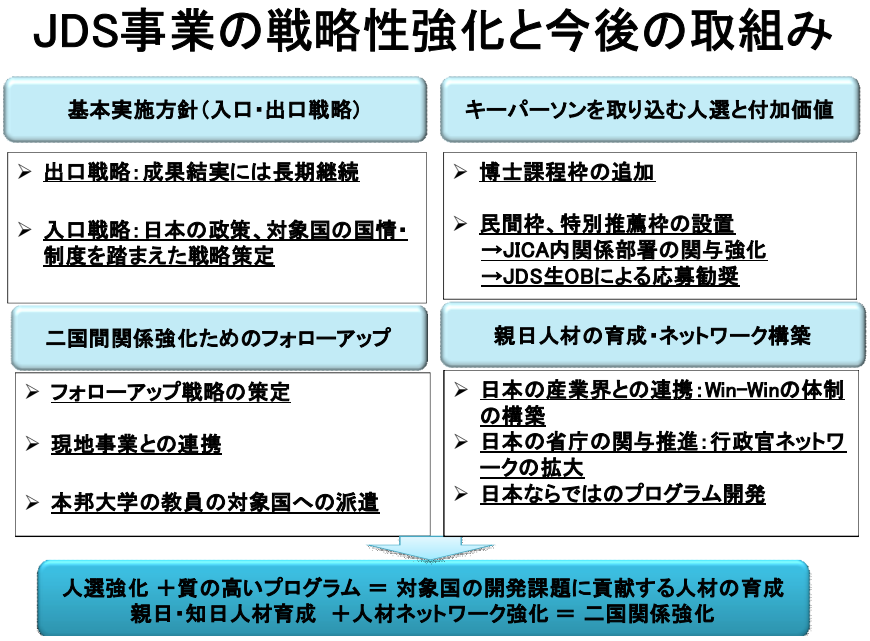


図 1　JDS 基礎研究における提言（出所：JICA）

1-1-2. モンゴル JDS 事業の現状と課題

(1) 派遣実績と特徴

モンゴルは、JDS 事業創設 3 年目の 2001 年度に対象となり、2002 年度の 1 期生から 2016 年 6 月までに 262 人の留学生を日本に派遣してきた。モンゴルから派遣された 262 人のうち現在留学中の 36 人を除き、221 人が修士号を取得し、5 人が学力、健康、家族等の問題から不成業となった。学位取得率は 97.8%である。

JDS 応募時の所属組織別派遣実績は、旧方式では上位にモンゴル銀行、モンゴル科学技術

[2] ガーナは本基礎研究時では第 1 期生が帰国直後であったため対象外となった。

大学、モンゴル国立大学が入り、モンゴル日本人材開発センター（MOJC）、民間のハーン銀行が続く。公務員に限定した新方式以降は、旧方式でも常連であったモンゴル科学技術大学とモンゴル銀行に加えて、ウランバートル市や大蔵省、労働省、金融規制委員会が上位を占める。旧方式下では、官民両方を対象とした一般公募制が採用されていたため、JDS 留学生 139 人のうち、半数にあたる 70 名が民間出身者である。また、日本語枠も設定され、28 人が派遣され、全員が学位を取得している。

表 2　JDS 留学生派遣数上位 5 組織

新方式導入前（2002～2008 年度来日）			新方式導入後（2009～2016 年度来日）		
順位	組織名	人数	順位	組織名	人数
1	モンゴル銀行	9	1	モンゴル科学技術大学	12
2	モンゴル科学技術大学	8	2	モンゴル銀行	11
	モンゴル国立大学		3	ウランバートル市	10
3	モンゴル日本人材開発センター	5	4	大蔵省	9
4	ハーン銀行	4	5	労働省	8
5	国連開発計画（UNDP）等	3		金融規制委員会	

(2)　課題

<u>復職率の低さ</u>

民間出身者は留学するために退職を余儀なくされることが多く、卒業後はより良い仕事を求めて転職したり、自身でビジネスを起こしたりする事例が見られた。JDS 運営委員会ではこれを課題として認識していたが、卒業後の雇用を担保することは難しく、職場への復職率が低い状況が続いていた。

新方式では、一般公募は廃止となり、各開発課題解決への貢献が期待される官庁、傘下の研究・教育機関が対象機関として設定され、応募対象者は対象機関の職員に限定された。これにより旧方式に比べ、留学前の所属組織に復職する JDS 帰国留学生が増加した。しかし、前述の JDS 基礎研究の調査結果（2014 年）によると、新方式移行後のモンゴル JDS 留学生の復職率は、JDS 対象国のうち最も低い 73.1%であった。

モンゴルの政府機関はポスト制を採用しており、公務員が 3 カ月以上海外研修に参加する場合、休職扱いとなり、所属機関は当該ポストに別職員を配置することから、帰国後は空席ポストが出るまで待たなければならないことがある。また、省庁によっては人材不足を理由に 3 カ月以上の長期研修参加者は退職させ、新たに人材補充をする場合も見受けられる。

モンゴルでは総選挙の度に政権交代が起り、主に局長級の人事刷新が行わるが、それに従い部下の職員の人事も入れ替わる傾向にある。JDS 留学生が留学中に選挙が行われ、政権交代や上長が変わったために復職が難しくなるケースも続出している。人事刷新は主に省庁で行われてきたが、昨今では国立の小規模な組織までもトップが交代されており、今後も復職できない JDS 留学生が発生することが想定されている。

以上の理由から、新方式移行後も、所属組織に復職できず、転職する事例は見られる。

モンゴル政府のコミットメントの低さ

JDS 事業の運営方針を決定する運営委員会は、日・モ両国政府の代表メンバーで構成されているが、モンゴル側のメンバーは、会議時に代理出席者が多く、壮行会や帰国報告会等の公式行事への参加率が低いなど、モンゴル側政府によるコミットメントの低さが懸念されてきた。

また、政権交代による頻繁な省庁再編や政治任用による人事は、モンゴル側運営委員会メンバーにも影響が及んでおり、頻繁なメンバー入れ替えにより、JDS 事業運営の質を高めるための継続的な議論が難しいことなどが課題となっていた。

モンゴルの JDS 運営委員会は他国と比較すると大所帯でもあるため（現在、日本側 3 機関、モンゴル側 4 機関）、責任の明確化と円滑な運営のため、本件調査において運営委員会メンバーの見直しについても検討されることとなった。

英語力の低さ

新方式第 2 フェーズでは、応募者の TOEFL（ITP）平均スコアは 427 点、最終候補者の平均スコアは 466 点に留まっている。中には 400 点未満の合格者もおり、本邦大学院修士課程での英語によるプログラムの履修や修士論文執筆への懸念がある。特に候補者の英語力は年々低下傾向にある。旧方式の留学生の TOEFL 平均スコアが 525 点であるのに対し、新方式（第 1 フェーズを含む）は 474 点である。各省庁に職員の英語力向上のための研修を促すとともに、JDS 事業としても留学生の英語力を上げる取り組みが求められている。

帰国後のフォローアップ体制の未整備

モンゴルでは、2001 年度の JDS 事業開始から 13 年目の 2014 年度に帰国留学生数が 200 名を越えたが、帰国後のフォローアップ体制は未整備の状況である。2005 年 8 月に設立された「JDS モンゴル同窓会（JDS Alumni Association Mongolia: JDSM）」は、2006 年に勉強会を 2 度開催して以降、活動が行われていない。また、我が国文部科学省の国費外国人留学生や私費留学生等で構成される、「Japanese University Graduates Association of Mongolia （以下、JUGAMO）」 はモンゴルで頻繁に活動しているものの、英語で修士号を取得した JDS 帰国留学生は積極的に参加していない状況である。

適切なフォローアップ協力は、留学経験を実際の業務で活用するための手助けになるだけでなく、JDS 留学生のさらなる専門キャリアの構築、事業成果の発現のために必要不可欠である。さらに、日本のよき理解者である JDS 帰国留学生同士のネットワーク形成は、日本とモンゴルの友好関係の基盤強化にもつながり、日本の産業界や官庁も巻き込んで JDS 事業が培ったアセットを有効活用することが求められている。

1-1-3. 社会経済・高等教育の状況

(1) 社会経済の状況

モンゴルはロシアと中国に挟まれた内陸国で、国土面積は日本の約 4 倍であるが、人口は約 300 万人である。人口の約半数が首都のウランバートルに居住し、第 2 都市エルデネ

ット、第3都市ダルハンの人口は、それぞれ10万人以下であるため、人口集積格差が著しい。ウランバートル市の人口は、民主化・市場経済化直前の1989年には54.8万人であったが、2012年には130万人に達した[3]。

年平均気温は－0.1度[4]で、10月から4月の半年以上にわたって、1日の平均気温が氷点下に下がり、時に氷点下50度まで下がることがある。年間の降水量は平均200～220mmと少なく、その9割近くが暖かい季節に集中する[5]。国土の大半は標高1,500m以上であり、降水量はわずかであるため乾燥している。冬季は、暖房用の生炊きの石炭の排煙による大気汚染がウランバートルで深刻化している。限られた夏は、田舎で過ごす人が多く、JDS事業の募集が開始される7月のウランバートルは閑散としている。

高層ビルが立ち並ぶようになったウランバートルは、旧ソ連時代に50万人規模の都市として設計されたため[6]、人口に対して、街の機能が追い付いておらず、朝晩の通勤時間帯の渋滞が深刻化している。また、地方から首都に人口が流出し、伝統的な移動式住居「ゲル」に住む低所得地区を形成している[7]。

モンゴルは1990年に社会主義体制から民主化し、市場経済へ移行した。ソ連の一部であった中央アジア近隣国とは異なる道を歩み、超インフレに伴う変動通貨の採用、複数政党制民主主義、国営企業の民営化が開始された[8]。1992年に改正された憲法の下、中央議会として一院制の「国家大会議」（定員76人、任期4年）が設置され、これまで6回行われた総選挙の結果、毎回政権交代が行われてきた。次回総選挙は2016年6月に行われる。憲法改正は長年議論されてきたが、大統領府・立法府・行政府間のパワーバランスの是正と地方行政制度の改正が主な論点となっている[9]。

モンゴルの一人当たり国民総所得（GNI）は4,280ドル（2014年）であり、世界銀行の分類では高中所得国である。基幹産業は鉱業と畜産業で、世界屈指の埋蔵量を誇るモリブデンや銅、金、石炭などの鉱物資源開発を推進している。輸出入は中国とロシアへの依存度が高く、輸出の9割は中国向け、石油燃料の100%はロシアからの輸入である[10]。もう一つの基幹産業である牧畜（農林水産業）は国内総生産（GDP）比で14.4%を占める[11]。寒冷で乾燥した気候という自然環境から草原（永年採草・放牧地）が国土の73%を占める。

モンゴルは1990年代後半以降、2008～09年の金融危機時を除き、市場経済化と鉱物資源開発を軸に概ね順調に経済発展を実現してきた。その一方、鉱物資源に依存した経済構造は国際価格動向の影響を受けやすく、モンゴルが今後も経済成長を持続させるためには、財政管理、金融強化等、マクロ経済運営の強化が重要とされている。近年、資源価格変動への不安や外資規制による混乱の影響から、通貨トゥグルグは対ドルレートで大きく下落し、継続的なインフレが進行している。また、投資熱の下火や貸付残高に占める不良債権

---

[3] 石井祥子「遊牧の国の首都ウランバートル」（『草原と都市　変わりゆくモンゴル』）、2015年、風媒社
[4] 外務省「探検しよう！みんなの地球」（「各国の情報」、観測地：ウランバートル）
[5] 鈴木康弘「モンゴルの自然災害とレジリエンス」（『草原と都市　変わりゆくモンゴル』）、2015年、風媒社
[6] 石井祥子「ウランバートルの急速な都市化とゲル地区再開発計画」（『草原と都市　変わりゆくモンゴル』）、2015年、風媒社
[7] 2002年のJICAの調査によると、ウランバートル人口の45%はゲル地区に住んでいる。（石井祥子「土地私有化の進展と遊牧民気質」参照）
[8] JICA「モンゴル国工学系高等教育情報収集・確認調査最終報告書」、2013年
[9] UNDP「Annual Report 2015」2016年2月
[10] 稲村哲也「モンゴルの人びとと暮らし」（『草原と都市　変わりゆくモンゴル』）、2015年、風媒社
[11] 農林水産省ウェブサイト：http://www.maff.go.jp/j/kokusai/kokusei/kaigai_nogyo/k_gaikyo/mng.html

比率も増加傾向にあり、金融市場の整備と強化は急務である。また、中国経済の低迷の影響も懸念される。

このマクロ経済の安定化のためには、モンゴルにおいては産業多角化による鉱物資源に依存した経済構造からの脱却が不可欠である。そのためには民間部門の競争力強化、海外直接投資の誘致、中小企業育成等が重要とされている。さらには天然資源の開発と管理の改善、インフラやエネルギーの整備、人的資源の開発と雇用確保、そしてこれらを達成するために必要なガバナンスや経済制度の構築が求められている。

(2) 高等教育の状況

モンゴルの教育制度の基礎は、1921 年の独立から 1990 年の民主化までの約 70 年間、旧ソ連の教育制度の影響を受けて形成された。中央政府主導で広大な国土に学校や寮の整備、授業料の無償化等が実施され、識字率は 97%に上る。1980 年代、モンゴルの高等教育は、計画経済に資するプログラムとして策定され、政府官庁や国営企業において高度な専門知識を有する人材を育成するような専門プログラムになっていった[12]。

学校教育制度は 2008 年に、5-4-2 の 11 年生から、国際水準に合わせた 5-4-3 の 12 年制へ移行した。初中等教育は、旧ソ連式の小学校・中学校・高等学校が一緒になった一貫校が今でも一般的である。大学の学部は 4 年から 5 年間、修士は 1 年から 2 年間である。2015 年現在、モンゴルには、16 国立大学、80 私立大学、5 海外大学分校がある。

高等教育の就学率は、2000 年の 30.2%から、2013 年には 62.3%に大幅に増加し、日本（61.5%：2012 年）より高い[13]。男女別の就学率は、男性 51.5%に対し、女性は 73.3%で、中等教育の就学率は、男性 91%、女性 96%である[14]。初中等教育までは男女比の大差はないが、大学進学率は圧倒的に女性が高い。その要因として、「女性のほうが積極的で能力が高い」という性格や学力を要因とする見解もあるが、「親は、男子は生活していくためにどのような種類の仕事でもできるが、女子は経済上の安定と機会を得るには、教育を受けるのが唯一の道と考えているからである。」と指摘する文献もある[15]。

高等教育の就学率の大幅な増加に対し、教育の質の向上が追い付いておらず、高等教育機関の教員の博士号の取得率は、例えば工学系では 24%に留まり、教員一人当たりの学生数はモンゴル科学技術大学で 27.1 人である。さらに、高等教育への就学者の多くは人文・社会科学系であり、工学系は 23%である[16]。

対 GDP 比の教育予算は、2012 年の 6.1%から 2013 年には 8.0%に増加した。支出レベルは社会主義時代と同水準であり、OECD 加盟国平均の 5.8%を上回る。この公共支出の高さは、厳しい気候で広大な国土に分散した人口に提供するサービスの高額な費用を反映する。教育法は、政府予算の 20%以上を教育に使用することを保障しており、政府支出に占める教育の高い割合は維持されている。モンゴルにおいて教育は優先順位が高く、政府予算の最大の割合を占め、2008 年の世界経済危機においても削減されなかった[17]。2011 年以降も、

---

[12] JICA「モンゴル国工学系高等教育情報収集・確認調査最終報告書」、2013 年
[13] 世界銀行「World Development Indicator Online」、2016 年 2 月及び JICA 国別主要指標一覧（2015 年 11 月版）
[14] unicef「The World Children 2015 Country Statistical Table」、2015 年
[15] 槇村久子「市場経済への移行期に伴うモンゴル女性の開発と変化」(『京都女子大学現代社会研究』)、2013 年
[16] JICA「モンゴル国工学系高等教育支援事業　事業事前評価表」、2014 年
[17] ADB「Higher Education Reform Project Financial Analysis」、2011 年

年度によって若干の増減はあるものの、教育予算は 15～20%前後の比較的高い水準が維持されている[18]。

1-1-4. 開発計画

2015 年 11 月、日本の国会にあたる国家大会議で「開発政策計画法（Law on Development Policy Planning）」が成立した。同法は、国・地方・自治体の開発政策の整合性を高め、PDCA サイクルのもと、関係機関の役割を明確にし、開発政策を中長期に安定的に継承・実行するための基本的な法的枠組みを定めたものである。政権交代が頻繁に起こるモンゴルでは政策の持続性が課題とされてきた。今後は、同法があることで、2016 年 6 月の総選挙が控える中、各政党は長期開発ビジョンに則ったマニュフェストの作成が義務づけられている[19]。

2016 年 1 月の国家大会議では「長期持続可能な開発ビジョン 2016-2030（Long-term Sustainable Development Vision of Mongolia 2016-2030）」（以下、「長期開発ビジョン」）が審議され、2 月に承認された。これは、「政権交代を超えて共有すべき国家開発ビジョン」を基本理念とし、超党派で策定された長期開発政策である。マクロ経済の平均成長率 6.8%を目指し、2030 年までに一人当たり GNI で 17,500 ドルを達成することを目標としている。そのための政策として、①持続可能な経済開発、②持続可能な社会開発、③グリーン開発、④ガバナンス・ビジネス環境整備を 4 本柱としている。同長期開発ビジョンは、国連で合意された持続可能な開発目標（SDGs）との整合も図られており、国連から SDGs 達成に向けていち早く取り組んでいる国の一つと評価されている。

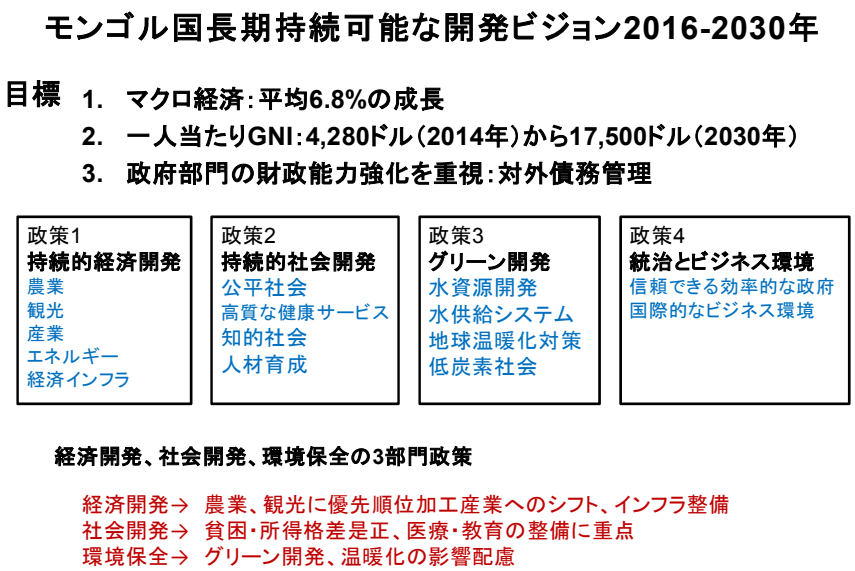


図 2 モンゴル長期持続的可能な開発ビジョン 2016-2030[20]

[18] モンゴル統計局 http://www.1212.mn/statHtml/statHtml.do#
[19] JICA「JICA モンゴル事務所ニュースレター」、2016 年 1 月号
[20] JICA「モンゴル国地域総合開発にかかる情報収集・確認調査」報告会発表資料より引用作成

1-2. 無償資金協力要請の背景・経緯

前述の通り、モンゴルは近年鉱物資源の開発により高い経済成長率を記録してきたが、2011年には17%を超えていた経済成長率が、2015年には2.3%まで低下するとの最新予測値が出ており、資源価格の変動や周辺国である中国・ロシアの経済に大きく左右される脆弱な経済状況である。加えて、人口稀少国であるモンゴルは、総人口は約300万人であり、モンゴル政府は、1990年代の民主化以降、「小さな政府」を目指す政策を採用したことから、政府機関や関係省庁の職員数も総じて少なく、上記課題解決において専門知識のある人材が不足している。産業構造の多角化、雇用の創出、法制度整備、インフラ整備等、持続可能な経済成長の実現には、各開発課題において計画策定・立案に資する行政官の育成及び能力向上が急務である。

また、モンゴルは、中国とロシアに挟まれ、地政学的に重要な位置を占める。同国の民主主義国家としての成長は、我が国の安全保障及び経済的繁栄と深く関連している北東アジア地域の平和と安定に資する。さらに、我が国とモンゴルは、2015年2月にモンゴルにとって初めてとなる経済連携協定（EPA）を締結しており、今後も二国間関係のさらなる強化が期待されている。

以上の背景の下、今般モンゴル政府より日本政府に対し、2002年度から実施してきたJDS事業の重要性に鑑み、2016年度から同事業4期分の留学生受入計画について要請が出された。本事業による行政官等の人材育成を通じ、行政組織の強化並びに開発課題の解決に貢献することが期待されている。

1-3. モンゴルの公務員人事及び人材育成制度

(1) 行政・公務員制度[21]

<u>モンゴル公務員制度の枠組み</u>

モンゴルは 1990 年まで社会主義の国で、一党独裁の下で多くの社会主義圏の国々と同様に官僚制は政党の中に組み込まれ、政党と一体となっていた。官僚の人事権は政党が一手に握り、党員の中から官僚を輩出してきた。1990 年の初の自由選挙、1992 年の新憲法の制定により、民主主義諸国の仲間入りをしたモンゴルにとって、1990 年代は民主体制に適応する公務員新制度を構築することが急務であった。

現在のモンゴルの公務員制度の枠組みは、次の法律に定められている。1994 年に制定された「モンゴル国家公職法」（Law on Government Service）（以下、「公職法」）は、公務員の分類、採用、権限、職階、待遇、評価、罰則、公務員委員会設置等の基本的な公務員制度を制定したものである。2002 年に制定された「公的部門管理財政法」（Public Sector Management and Finance Law）は、業績主義に基づく予算執行システム、人事評価、公務員業績契約書等行政制度の根幹的な関係を定める。「モンゴル労働法」（Labour Law of Mongolia）は、医者、教職員等のサポート・サービス職に就く者を対象に適用される。これらの法律

[21] P・ナランバヤル「モンゴルの公務員制度」（『東アジアの公務員制度』、2013 年、219-242 ページ）より抜粋。さらに現地調査で著者への聞き取りを行った。

に基づき、日本の人事院に当たる公務員委員会（Civil Service Council）が、中核公務員の採用試験、人事管理の基準制定・管理、各省庁との総合調整、給与その他勤務条件の改善及び人事行政の改善に関する勧告、職員の利益の保護等の事務、研修等を行う。

公務員の分類

モンゴル公職法第 2 章において、公職を「政治職」「行政職」「特別職」「サポート・サービス職」と 4 つに分類し、それぞれに従事する公務員が規定されている（表 3 参照）。「政治職」は、選挙によって就任する職（国会議員、地方議会議員等）、任命権者の裁量により政治的に任命される職（大臣等）、彼らに直接仕える補佐職（顧問、補佐官等）を含む。「行政職」は、各省庁の職員、地方自治体職員等の一般行政事務に携わる職をいう。事務次官をはじめ、局長等の幹部ポストも行政職であるが、実際は課長レベルまで政治的影響力が及んでいる[22]。「特別職」は、裁判官、軍務官、警官等の社会安全保障、治安維持等に関わる職をいう。行政職と特別職は「中核公職」（core government posts）とされ、中核公職に従事する者は選抜採用試験によって採用されることになっている。「サポート・サービス職」とは、医療、教育、科学、文化、芸術等の国家によるサポート・サービスを遂行する職をいう。これらのサポート・サービス職に就く者の雇用、労働条件は、モンゴル公職法ではなく、モンゴル労働法が規定する労働契約によって決まる。

表 3 モンゴルにおける公務員の分類

分類	説明	例
政治職	選挙によって就任する職	国会議員、地方議会議員等
	任命権者の裁量により政治的に任命される職	大臣等
	上記に直接仕える補佐職	顧問、補佐官等
行政職	一般行政事務に携わる職	各省庁の職員、地方自治体職員等
特別職	社会安全保障、治安維持等に関わる職	裁判官、軍務官、警官等
サポート・サービス職	国家によるサポート・サービスを遂行する職	医師、教員等

2015 年 1 月時点でのモンゴルの公務員総数は 183,601 人で、行政職の職員数は全体の約 1 割にあたる 19,522 人である。そのうち、省庁及び省庁の管轄機関で働いている行政職員数は 4,466 人である。人口規模が異なるため一概に比較できないが、日本の国家公務員（一般職）は 2015 年度時点で 34.2 万人であるので[23]、モンゴルの国家公務員が極めて少ないことがわかる。モンゴルの少ない人口、官僚組織を支える限られた財政規模などの要素のため、官僚制はそれに比例して小規模にならざるをえない。

[22] JDS 帰国留学生への聞き取りより
[23] 人事院パンフレット「平成 27 年度国家公務員プロフィール」

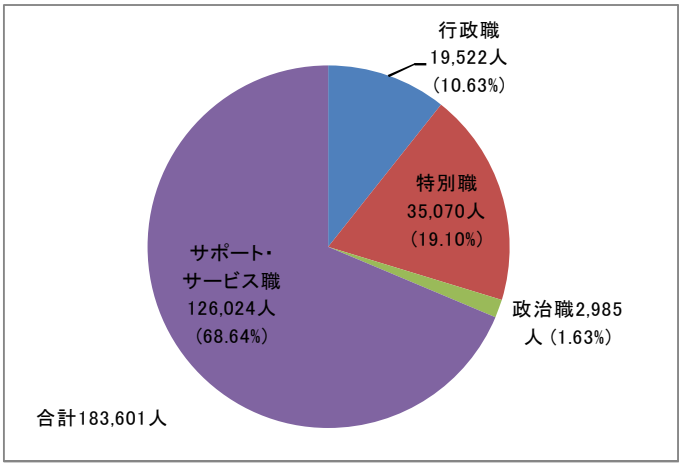


図 3 モンゴル公務員の総数(分類別)[24]

2002 年に改正されたモンゴル公職法では、行政職の分類と職級が 5 つの区分 14 職務に細分化される職階制度が設けられた（表 4 参照)。官僚のトップは事務次官である。もともと政治職であった副大臣ポストは 2015 年 11 月に廃止された。

表 4 行政職の分類と職級

区分	役職	職務の級
指導官僚	事務次官又はそれに相当する役職	GA13-14
上級官僚	局長、副局長またはそれに相当する役職	GA10-12
シニア官僚	課長、シニア専門家またはそれに相当する役職	GA7-9
執行レベル官僚	職員またはそれに相当する役職	GA4-6
アシスタント官僚	ソム(村)役場職員またはそれに相当する役職	GA1-3

採用

中核公務員の選抜採用試験は公務員委員会が実施する。モンゴル公職法では、公務員選抜採用試験を経ない公職法に違反する登用については、公務員委員会がそれを無効にする権限が付与されている。モンゴルでは、各省庁、各地方公共団体の定員数や組織の中の部局構成を中央政府があらかじめ決定することになっている。そして、各省庁や地方自治体において退職等による欠員が生じた際に、同格の職にある職員を転任させたり、下級職にある職員を昇任させたりして補充することを原則としている。このような人事を行ったとしても、なお欠員状況が解消されない場合、欠員補充のために人材を募集し、採用試験を行う。ただし、日本のように毎年決まった時期に公務員の採用試験を行わず、欠員が生じたときにのみその都度採用試験を行う。公務員委員会は、採用側である省庁と地方自治体の要請を受けてから、ひとまとめにして対応することが普通となっている。

公務員試験は国家公務員も地方公務員も基本的に同じ試験を受ける。この試験は日本のように第Ⅰ種から第Ⅲ種まで分類しないので、キャリアとノンキャリアというように公務員を分ける慣行はない。試験は、①法律知識（60 点)、②書類審査（10 点)、③技能試験（15

[24] モンゴル公務員委員会ウェブサイト：http://www.csc.gov.mn/s/47/41

点)、④面接試験（15 点)、計 100 点の 4 つの試験に分類される。書類審査では、受験者の教育水準、専門知識、職務経験等が総合的に評価される。大学の成績、先進国での留学経験、博士号を取得していることなどが有利になるポイントといわれている。

上記の 4 つの試験に合格した者から、公務員委員会が各省庁に「任用候補者」の推薦を行う。推薦はトップの点数で合格した者から順を追って行われる。推薦の者の中から、各省庁の任命権者が採用を決める。したがって、合格者は全員採用・任用されるわけではない。「任用候補名簿」に載ることはできても、採用されないケースは多いようである。任用候補者名簿は 2 年間有効であり、その間採用されなかった場合、採用試験を再度受けることになる。

昇進と異動（キャリアパス）

モンゴルの公務員制度では、人事異動を定期的に決まった時期に行う慣行はない。さらに省内の各部局の間における人事異動も極めて少ない。

公務員の昇進は、勤続年数、業績、能力に基づくことがモンゴル公職法に明記されている。しかし、実態は政権与党による猟官が頻繁に行われる。公職法によると、各省庁には、大臣のみに対して、政治的任命が許されるにも関わらず、4 年毎の総選挙後に、事務次官からシニア官僚レベルまで広範囲にわたり人事が入れ替わる。このように政治的任命とメリット・システムが並存するモンゴルの公務員の任命と昇進の現状を図式化すると下のようになる。

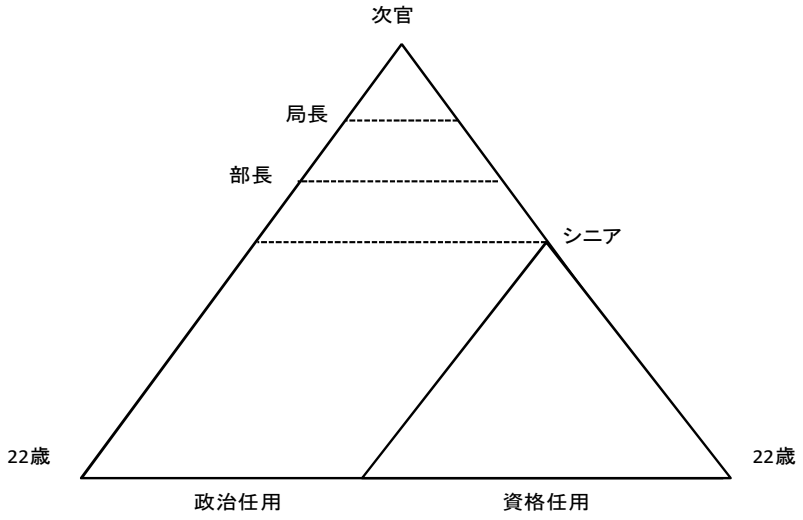


図 4 モンゴルの官庁における昇進モデル「二重のトライアングル」[25]

政治任用組と資格任用組のそれぞれのキャリアの到達点が違うことは明らかである。資格任用組は本省のシニア官僚（課長級）までしか昇進できないシステム設計である。

国連の民主主義基金（United Nations Democracy Fund: UNDEF）の支援を受けてモンゴル

[25] 出所：P・ナランバヤル「モンゴルの公務員制度」(『東アジアの公務員制度』、2013 年、234 ページ)

で実施された「民主主義統治の変遷 2007-2008 年調査」によると、「公職に就くために、最も困難な課題は何か」という質問に対し、「縁故主義」との回答が 70%であった。この数字は 2005 年の調査時には 27%だった。国家公務員の任用には、縁故主義や政治任用が根強く残っていることをこの調査結果が明らかにしている。政治任用された者が管理職になるが、彼ら彼女らの経験、専門性を疑問視する声もある[26]。

ジェンダー配慮

モンゴルの公務員制度におけるジェンダー配慮については、2011 年 2 月に制定された「ジェンダー平等権保障法」（Law of Mongolia on Promotion of Gender Equality）がある。同法では、政治職に任命される職員や行政職幹部について、表 5 の通り、いずれかの性に偏ってはならないと明記している。

表 5 ジェンダー平等権保障法の概要

	区分	いずれかの性の割合
政治職に任命される職（大臣等）	政府、アイマグ（県）、首都	15%以上
	首都の区	20%以上
	ソム（市町村）	25%以上
	ホロー（地区）	30%以上
行政職幹部	各省事務次官、政府庁長官	15%以上
	その他政府機関の幹部	20%以上
	各省の局長、部長、課長	30%以上
	アイマグ、首都、ソム、区の役所事務局長、部長、課長	40%以上

公務員委員会が公表している 2015 年 1 月時点のデータ[27]によると、女性は政治職の約 24%、行政職の 58%、特別職の 25%、サポート・サービス職の 70%を占めている。モンゴルでは、儒教の影響を強く受けた東アジアの他の国々に比べて、伝統的に女性が強い社会であったことを多くの研究者たちが言及している。さらに、社会主義時代における女性の社会進出支援政策の結果、働く女性がモンゴル社会では一般的であることも、このような活躍の一因であるとされる。

行政組織

モンゴルの中央行政機関は、表 6 の通り、15 省、27 庁で構成される。1996 年に制定された国家大会議決議により NPM（New Public Management）改革が導入され、国家組織のエージェンシー化が推し進められた。政策の策定、調整、モニタリング、評価を各省が行い、政策の実施をエージェンシーに移した。エージェンシーは 2 種類ある。ひとつは、政策の実施機能を果たす政府実施庁（Government implementing agencies）といい、もうひとつは法律、規格などの執行機能を果たす政府規制庁（Government regulatory agencies）である。

[26] 中央省庁で勤務経験のある JDS 帰国留学生への聞き取り
[27] モンゴル公務員委員会ウェブサイト：http://www.csc.gov.mn/s/47/41

表 6 モンゴルの中央行政機関

省	実施庁	規制庁
外務省		
大蔵省	税関・国税庁	
法務省	国家登記・統計庁、国立公文書館管理庁、判決執行庁、国籍・移民庁、保安庁	警察庁、国境警備庁
教育・文化・科学省		
国防省		国軍参謀本部
産業省		
建設・都市計画省	土地・測量・地図庁	
道路・運輸省	民間航空庁	
鉱業省	鉱物資源庁、石油庁	
食糧・農牧業省	家畜衛生・繁殖庁	
自然環境・グリーン開発・観光省	気象・環境調査庁	
労働省		
人口開発・社会保障省	社会保険庁、社会福祉サービス庁、児童庁	
エネルギー省		
保健・スポーツ省		
（首相管轄）	投資庁	諜報庁、情報技術・郵政・通信庁
（副首相管轄）	調達庁 知的財産庁	行政監督庁、非常事態庁、公正競争・消費者庁、規格・度量衡庁
15 省	27 エージェンシー（実施 18、規制 9）	

課題

行政改革の課題として指摘されるのは、官僚制度の安定性、継続性が定着する前に、性急ともいえる行政改革を次々と矢継ぎ早に行ってきたことである。そのひとつが、政権交代ごとに行われる組織改編である。モンゴルでは総選挙による政権交代の度に各省庁の改廃が行われている。1992 年から 2016 年までの省庁再編の推移を表 7 にまとめた。2004 年以降、改廃の影響を受けていないのは大蔵省、法務省、国防省のみである。

表 7 モンゴルにおける省庁再編の推移

年月	1992	1996	2000	2004	2008	2012	2014 年 10 月	2014 年 12 月～
省の数	13	9	11	13	11	16	13	15
与党	人民革命党	連立政権（民主連合が躍進）	人民革命党	大連立政権	大連立政権（人民党が過半数）	民主党、民主連合及び国民勇気・緑の党による連立		

(2)　人材育成制度

2000年代からモンゴル官僚制度の能力効率の向上を目指す一連の改革が行われた。2003年に施行された公的部門管理財政法により業績契約制度が導入された。これは、ニュージーランドで実施されたNPM改革を模したものである。業績契約書は1年ごとに更新される契約で、職階ごとの上下関係の間で結ばれる。公務員の個人としての業績を図ることで、個々人のパフォーマンスに基づいて、昇進、昇給、賞与などを決める[28]。

モンゴル公職法では、公務員の研修は、公務員委員会が実施するとされている。同委員会は各省庁のニーズにあわせて研修を実施する。研修の実施にあたっては、科学アカデミーの協力を得る。語学研修の場合は外部の語学学校に委託して実施する。しかし、これらの研修は限定的であり、各省庁が独自に人材育成計画を策定し、実施している。

長期研修制度としては、教育・文化・科学省が所管する「モンゴル政府奨学金プログラム」があり、毎年約140名（学部70名、修士70名）を留学させている[29]。これは学生と社会人（民間を含む）の両方を対象としたものである。同奨学金は、2000年代初めから小規模ながら存在していたが、その後、鉱物資源会社等の民間企業から資金提供を受けて、モンゴル教育基金を設立し、2011年から大規模な外国留学奨学金制度を開始した[30]。

公務員の人材育成にかかる予算は、モンゴル政府の財政難により職員向けの研修予算が減少傾向にあり[31]、結局は外国政府や国際機関の奨学金プログラムや研修制度を活用している事例が多い。

1-4. 我が国の援助動向及び民間の協力・交流状況

1-4-1. 我が国の援助動向

モンゴルが社会主義体制から民主化し市場経済へ移行した 1990 年以降、日本は一貫してモンゴルの最大援助供与国であり、二国間関係は幅広い分野で着実に発展している。両国は、1996 年に外交目標として「総合的パートナーシップ」を構築した他、2010 年に①ハイレベル対話促進、②経済関係の促進、③人的交流・文化交流の活性化、④地域・グローバルな課題への取り組みでの連携強化を柱とする「戦略的パートナーシップ」構築を目指すことで一致し、様々な取り組みを強化している。近年、両国間の要人往来は活発であり、とりわけ、2015 年 10 月の安倍総理の 2 度目のモンゴル訪問は、我が国現職総理としては初めてのことであり、我が国のモンゴル重視が表れている。2015 年 2 月には、モンゴルにとって初めてとなる「経済連携協定（EPA）」が日本との間で締結された。日・モ EPA の早期発効により両国経済関係が一層発展することが期待されている。

日本はモンゴルに対して二国間協力の枠組みで援助すると同時に、1991 年から 2003 年まで世界銀行と共催で「モンゴル支援国会合」を東京で 10 回開催した。2006 年以降は、モンゴル政府・ドナー技術会合がウランバートルで開催されている。このほか、ウランバート

[28] 以上、P・ナランバヤル「モンゴルの公務員制度」（『東アジアの公務員制度』、2013 年）より抜粋
[29] 教育・文化・科学省高等教育課長への聞き取り結果
[30] JICA「モンゴル国工学系高等教育情報収集・確認調査　最終報告書」、2013 年
[31] 人口開発・社会保障省、労働省、建設・都市計画省、ウランバートル市への聞き取り結果

ルでは、主要ドナー国及び国際機関の参加によるローカル・ドナー会合やモンゴル政府や世界銀行主催によるテーマ別作業部会やワークショップも頻繁に開催されている。我が国は教育セクターの作業部会のドナー側共同議長をアジア開発銀行と、また都市開発計画セクターの作業部会のドナー側共同議長をドイツとともに務めるなど、こうした協議に積極的に参加している[32]。近年の主要ドナーによる援助実績の推移は図 5 の通り。

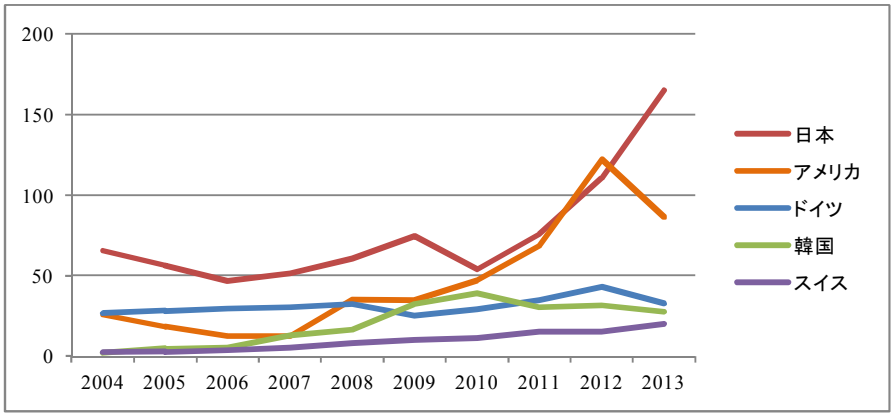


図5　主要ドナーによる対「モ」国援助実績推移（単位：百万米ドル、支出総額ベース）[33]

2012 年 5 月に策定された我が国の対モンゴル援助方針では、大目標を「持続可能な経済成長を通じた貧困削減への自助努力支援」とし、3 分野を重点としている（表 8 参照）。

表 8　我が国の対モンゴル援助方針

援助基本方針（大目標）	重点分野（中目標）	開発課題　（小目標）
持続可能な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援	鉱物資源の持続可能な開発とガバナンスの強化	・持続可能な鉱物資源開発 ・資源収入の適正管理を含むガバナンス強化
	全ての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援	・産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心とする雇用創出 ・基礎的社会サービスの向上
	ウランバートル都市機能強化	・インフラ整備と都市計画・管理能力の向上

JICA は 2015 年度、1 年間をかけて大型の調査を 2 件実施した。1 つは、モンゴルにおける投資環境等の現状に関する情報収集・分析、モンゴルにおける民間セクター支援の方向性を検討するための「投資環境・促進にかかる情報収集・確認調査」である。同調査は、モンゴル企業からの情報収集を目的として、ワークショップを開催し、日本でのビジネス展開可能性等について意見交換を行った。2015 年 2 月に日・モ EPA の署名がなされて以降、モンゴル民間企業の日本への関心が高まっている。

もう 1 つの調査は、モンゴルの持続可能な開発に向けて、地方に焦点を当てた「地域総合開発にかかる情報収集・確認調査」である。具体的には、観光業、農牧業、鉱業、運輸

[32] 外務省「国別データブック 2013」
[33] OECD データ　http://www.oecd.org/

交通等の各分野の情報収集・分析を行い、成長産業や有力投資分野等を提案した。

その他、実施中の大型案件として、モンゴル初の教育病院を整備する「日本モンゴル教育病院建設計画」がある。本案件は、モンゴルにおいて過去最大規模の無償資金協力であり、医師等の卒後研修の拠点となるだけでなく、非感染症疾患など優先度の高い三次医療サービスとウランバートル市内の二次医療サービスを提供する中核病院として機能することが期待されている。他には、モンゴルから 1,000 人の工学系人材を受け入れる「工学系高等教育支援事業（有償）」や「新ウランバートル国際空港建設事業（有償）」などが実施されている。

1-4-2. 我が国の留学制度

2015年5月時点、国費・私費いずれを含む日本への留学生総数は20万8千人である[34]。出身地域別留学生の割合については、アジア地域からの留学生が92.7%となっている。出身国別留学生数では、モンゴルからの留学生は12番目に多い、1,843人である。人口が約300万人と少ないモンゴルは、国民1万人に占める留学生数（留学機会）では第1位となっている。日本への留学生数は、モンゴルでJDS事業が開始された2002年頃から急増し、2011年に東日本大震災の影響で減少したものの近年は再び増加傾向にある（2015年は前年比19%増）。

日本政府によるモンゴルに対する留学生事業は、主に5つの機関によって実施されている。JDSと同様に、行政官を対象としたものは、文部科学省国費外国人留学制度のヤング・リーダーズ・プログラム（YLP）、日本政府から国際機関への拠出金を通じた奨学金事業、JICAの長期研修員の3つに大別される。表9は、これらの概要を整理したものである。

[34] JASSO「平成 27 年度外国人留学生在籍状況調査結果」、2016 年

表 9　我が国の留学制度

実施機関	事業名	趣旨等
文部科学省	国費外国人留学制度	日本と諸外国との国際文化交流を図り、相互の友好親善を促進するとともに、諸外国の人材養成に資する。
日本学術振興会（JSPS）	外国人研究者招へい事業	個々の外国人特別研究員の研究の進展を支援するとともに外国人研究者との研究協力関係を通じた日本の学術研究の推進及び国際化の進展を図る。
	論文博士号取得希望者に対する支援事業	アジア・アフリカ諸国の優れた研究者が日本の大学において大学院の課程によらず論文提出によって博士の学位を取得できるように支援する。対象国の学術研究水準の向上と日本と対象国の学術交流関係の発展を目的とする。
外務省	日本／世界銀行共同大学院奨学金制度（JJ/WBGSP）	欧米、日本等の開発関連分野の修士課程において学ぶ機会を途上国の中間管理職の人々に対して提供する。25 年以上前より日本政府の拠出金により運営されている。これまで 5,000 人以上が受給、2 億ドル以上が日本政府から執行されている。開発途上国の官民両方が対象。
	日本 IMF アジア奨学金プログラム（JISPA）	日本政府の支援を受けて東京にある IMF アジア太平洋地域事務所が運営する奨学金制度で、マクロ経済・金融政策立案・実施面での政府の能力強化に寄与するために、アジア・太平洋地域の若手行政官の育成を目的として奨学金を供与する。提携する、一橋大学、国際大学、政策研究大学院大学、及び東京大学の 4 大学のいずれかの修士課程で学ぶ学生約 35 人に毎年奨学金が支給される。日本の大学（特に指定はない）の博士課程出願者にも少数だが奨学金が支給される。
	アジア開発銀行・日本奨学金プログラム（ADB-JSP）	ADB に加盟する開発途上国を対象に、アジア太平洋地域 10 カ国にある 27 の指定の大学院で、開発関連分野で学位を取得する機会を提供する。1988 年 4 月に設立され、日本政府の拠出額は 1 億ドルを超える。35 の加盟国の合計 2,700 人以上に奨学金を提供してきた。毎年約 300 人に提供。
JICA	長期研修員	開発途上国の JICA 事業のカウンターパートや相手国政府関係機関の優秀な若手人材を 1 年以上受け入れ、総合的かつ高度な知識・技術を習得させる技術協力事業。
	円借款留学生事業	開発途上国の行政官、技術者、研究者等の育成・能力強化を行い、ひいては相手国の開発課題の解決に寄与するため、留学生派遣への支援を主眼とした円借款事業。数カ月の短期受入から学士、修士、博士まで幅広く対応。
国際交流基金	日本研究フェローシップ	海外における日本研究を振興するために、日本について研究する学者・研究者・博士論文執筆者等に、日本での研究・調査活動を行う機会を提供する。自然科学・医学・工学分野は対象外。期間は最長 14 カ月まで。

(1) 国費外国人留学生制度（文部科学省）

国費外国人留学制度は 1954 年に開始され、モンゴルからは 1974 年に締結された文化交流取極に基づき、1976 年に最初の国費留学生を受け入れた。モンゴルでは全てのプログラム[35]で国費留学生を派遣しており、2014 年度採用実績は 68 名。そのうち、JDS と同様に大学院課程を対象とする研究留学生は 38 名、YLP は 4 名を派遣している。

表 10 国費外国人留学制度における大学院課程を対象とするプログラム

プログラム名	研究留学生	ヤング・リーダーズ・プログラム
目的	日本と諸外国との国際文化交流を図り、相互の友好親善を促進するとともに、諸外国の人材養成に資する。日本の大学にまず研究生として 1 年半～2 年間学び、当該期間に大学院（修士・博士）の入学試験に合格すれば、奨学金給付期間が延長される。日本語能力のない者はそのうち半年間が予備教育機関となる。	日本の外交戦略の一環として、アジア諸国等の指導者として活躍が期待される若手行政官等を、日本の特定の大学で教育し、知日派、親日派エリートを育成する。対象は 1 年間の修士課程。
設立年	1954 年	2001 年
募集分野	日本の大学院で受け入れ可能な全ての分野	行政・地方行政（政策研究大学院大学）、医療行政（名古屋大学）、ビジネス（一橋大学）、法律（九州大学）
教授言語	日本語または英語 （積極的に日本語を学習しようと意欲のある者）	英語
定員	なし	なし
主な資格要件	年齢：35 歳未満 職務経験：不問（学部生も対象）	年齢：40 歳未満もしくは 35 歳未満（分野による） 職務経験：関連分野で 3～5 年の実務経験
選考方法	在外公館による選考・推薦、日本の大学による推薦	推薦機関での選考、受入大学による書類選考、文部科学省 YLP 委員会による最終選考
卒業生の進路（例）	鉱業大臣、教育・文化・科学大臣、国会議員、ウランバートル市戦略政策企画局長	元モンゴルエネルギー省長官、元モンゴル国連大使等

表 11 モンゴルからの国費外国人留学生派遣者数の推移（プログラム別）

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
研究留学生	20	22	22	23	27	21	15	26	24	38
YLP	2	6	2	5	3	2	1	2	2	4

出所：在モンゴル日本大使館ウェブサイト

(2) JICA の留学関連プロジェクト

モンゴルでは、表12の通り、日本への留学を含む、3つのJICAプロジェクトが実施されている。「鉱業資源セクター人材育成プロジェクト」と「資源の絆プログラム」は、主要産業である鉱業分野を対象とし、JDS同様に行政官を対象とした修士課程への留学を含む。また、

[35] 国費外国人留学制度は次の 6 プログラムで構成される。①研究留学生、②学部留学生、③高等専門学校留学生、④専修学校留学生、⑤日本語・日本文化研修生、⑥教員研修留学生

前者は日本での短期研修とモンゴルでのワークショップが主体の技術協力プロジェクトであり、修士課程への留学は補完的コンポーネントとなっている。後者は、モンゴルだけでなく、鉱業分野の人材育成ニーズがある戦略的に重要な資源国を対象としている。モンゴルからの受入目標人数は、2013年から2023年までの10年間で14名としている。すでに5名（鉱業省から2名、国営企業から2名、モンゴル科学技術大学から1名）が来日しており、2016年秋に2名（モンゴル科学技術大学から1名、モンゴル国立大学から1名）が博士課程へ入学予定である。

「工学系高等教育支援事業」は、モンゴルの主要2大学（モンゴル科学技術大学・モンゴル国立大学）の工学教育・研究の質・量の拡充を通じ、モンゴル産業界が必要とする工学系人材を育成することを事業目的としている。2014年から2023年までの9年間で、高専、学部、大学院等の各レベルで合計1,000人が日本の大学や高専で学ぶ計画である。モンゴルでは「1,000人エンジニアプロジェクト」として広く知られている。

表12　モンゴルを対象としたJICAの留学関連プロジェクト

事業名	鉱業資源セクター人材育成プロジェクト	資源の絆プログラム	工学系高等教育支援事業
スキーム	技術協力プロジェクト	技術協力プロジェクト	有償資金協力
目的	鉱床環境に配慮した鉱山開発のための人材育成	持続的鉱業開発を担う途上国人材育成を通じて人的ネットワークを強化	工学系高等教育機関の機能強化を通じて工学系産業人材を育成
対象	鉱業省、大蔵省、環境省、国家開発委員会等	鉱業省、中央地質研究所、モンゴル科学技術大、モンゴル国立大	モンゴル科学技術大、モンゴル国立大
研修形態	本邦短期研修、修士課程、現地ワークショップ	修士・博士課程での研究に加え、政府機関、企業等でのインターンを実施。指導教員との海外調査を推進	高専、学士、修士、博士
人数	短期：10名/回×3回 長期：4名	目標人数：14名（実績5名）	目標人数：1,000名 （修士100名、博士60名、高専200名、ツイニング320名、ノンディグリー320名）
受入先	経済産業省・資源エネルギー庁、独立行政法人石油天然ガス・金属鉱物資源機構、国際資源大学校、秋田大	秋田大、東北大、東京大、早稲田大、京都大、九州大、北海道大、	長岡技術科学大、北見工業大、名古屋工業大、豊橋技術科学大、京都工芸繊維大、九州大、他多数

1-4-3. 民間の協力・交流状況

我が国とモンゴルの貿易額（2014 年）は、約 363.79 億円で、モンゴルから日本の輸入が約 18.09 億円、日本からモンゴルへの輸出が約 345.70 億円と大幅な輸出超過となっている。主要品目は、モンゴルからの輸入が鉱物資源（石炭、蛍石）、繊維製品、一般機械、我が国からの輸出が自動車、一般機械、建設・鉱山用機械である。我が国からの直接投資は、累

計 206.93 百万ドルである[36]。2011 年と 2012 年は 2 百万ドルを超えたが、2013 年以降、我が国からの直接投資は大幅に下落した。日・モ EPA 交渉は、2012 年 6 月以降 7 回開催され、2014 年 7 月に大筋合意に至り、2015 年 2 月に署名となった。本邦企業の支店開設数は、支店 0 社、駐在出張所 37 社、現地法人化した企業等数 356 社である[37]。

(1) 民間の協力・交流事例

日本帰国留学生の会（JUGAMO: Japanese University Graduates Association of Mongolia）

JUGAMO は、帰国留学生同士のネットワーク作りと両国の関係強化、モンゴルの経済発展への貢献などを目的として、日本に留学経験のある有志により 1995 年に設立された。現在のネットワーク規模は 1,400 人を超え、会長はガンホヤグ国会議員、事務局長は双日ウランバートル駐在員事務所長のナサンビレグ氏である。主な活動は、各種セミナーや勉強会、スポーツイベント、日本留学フェアの支援、会員の事業紹介と視察、在モンゴル日本人会との交流等である。

カイゼン協会

JICA が支援する MOJC のビジネスコースの第 2 期生が 2003 年に設立した。ビジネスコースで学んだ日本的経営や生産・品質管理等のビジネス手法の普及、知識の実践、ネットワークの構築を行っている。主な活動はセミナー開催、企業訪問による経営改善指導である。現在はビジネスコース受講者が自動的にカイゼン協会の会員になる。約 460 社 800 名が登録されている。JICA や MOJC からの補助金は受けていない。会長はモンゴルを代表するビール会社であるチンギスビール社長のオチルホヤグ氏。

新モンゴル学園

新モンゴル学園は、小中高一貫学校、高専、工科大学から成る私立の教育機関で、多くの日本人有志の支援によりモンゴルの首都ウランバートルで 2000 年に創立された。学習課程や給食、部活など日本式を多く取り入れ、日本語教育に力を入れている。卒業生の多くは、日本をはじめ、アメリカ、中国などの著名な大学に留学する。生徒数は 1,157 名である（2013 年）。創業者で学園理事長のガルバドラッハ氏は、かつて我が国文部科学省の国費外国人留学生として、山形大学で修士号を取得し、さらに東北大学で教育学の博士課程を修了した。その間、日本の公立高校の優れた教育に関心を持ったことから、日本式教育を取り入れた学校を設立した。卒業生の進学・就職支援にも力を入れており、大学入試対策や奨学金応募対策等をキャリアセンターがきめ細やかに行う。また卒業生のネットワークが強固で、毎年 3 月に東京において新モンゴル高校卒業で日本の大学に進学予定または進学中の卒業生向けのセミナーを開催している。

[36] 2013 年 9 月現在、モンゴル外国投資庁
[37] 外務省海外在留邦人数調査統計、平成 27 年要約版

(2) 民間企業の成功事例[38]

SANKOU TECH MONGOLIA CO., Ltd（部品加工）

埼玉県本庄市に本社を置く賛光精機（株）が 100%出資する現地法人。2005 年 2 月に資本 1.5 万ドル、従業員 5 人でスタートし、現在はマシニングセンター（MC 機）7 台、従業員 22 名となっている。MC 機による空圧機器部品や半導体製造装置部品等のアルミニウム部材の超精密の切削加工を行う。

社長をはじめ従業員は全てモンゴル人であり、日本人はアドバイザーとして必要に応じて滞在する。社長以下数名はモンゴル国立科学技術大学機械学部を卒業し、研修生派遣事業を活用して日本の本社工場で 3~4 年間の実践的な教育を受けた。高度なソフト制作を含む加工技術と日本語を習得している。

モンゴルには、機械金属加工等の製造業が少なく、さらに超精密加工ができる機械もないため、先端的な機械設備を使いこなせる技術者が育っていない。同社の進出が、機械加工を行うメンテナンス部門を持つ企業等へ大きなインパクトを与え、大学教育分野にも好影響を及ぼしている。モンゴル政府もこのような日本から「ものつくり」の基礎部門である機械金属加工の製造業が進出することを歓迎している。

1-5. 他ドナーの援助動向

1990 年以前の留学先はソ連ほか社会主義国に限られていたが、近年は欧米に加えて、中国やトルコなど新興国の奨学金事業が増えており、優秀な留学生獲得におけるドナー間の競争が激化している。JDS と同様、モンゴルの行政官の育成を主な目的とする留学事業はオーストラリア政府と韓国国際協力団（KOICA）の奨学金事業である。中でも、オーストラリア政府奨学金（Australia Awards Mongolia：AAM）が JDS 事業の最大の競合相手となっており、公務員も対象として積極的に留学生の獲得を行っている。民間セクターも含め、広く優秀な留学生を募集するものとしては、フルブライトやチーブニングがある。ドイツは、DAAD の奨学金プログラムに加えて、ウランバートル市郊外に「German-Mongolian Institute for Resources and Technology（GMIT）」を設立し、工学分野の支援を行っている。モンゴルの公務員制度改革については、過去にカナダが支援した事例がある。

[38] JICA「モンゴル投資ガイド 2013」より抜粋

表 13　モンゴルにおける他ドナーの留学事業

事業名	対象	学位	分野	受入人数
オーストラリア政府奨学金（AAM）	公務員・公募	修士、博士	①ガバナンスと経済開発 ②自然資源と環境 ③保健・教育・社会サービス ④インフラ・科学・情報技術	45 名 （公務員 55%、公募 45%）
KOICA 奨学金	公務員	修士 （多くが 1 年）	開発に関わる分野 （教授言語は英語）	約 10 名 （毎年異なる）
チーブニング奨学金	公募	修士（1 年）	気候変動、デモクラシー、環境保全、ガバナンス	約 10 名 （毎年異なる）
フルブライト奨学金	公募	修士	科学、技術、鉱業、公衆衛生、環境	10～15 名
DAAD[39]	公募	指定なし	指定なし	不明
ロシア政府奨学金	公募	学士、修士、博士、研修・専門学校	指定なし （教授言語はロシア語）	383 名（2015 年） 学士 122、修士 22、博士 20、研修・専門学校 78
中国政府奨学金	公募	学士、修士、博士	指定なし （教授言語は中国語）	128 名（2015 年） 学士 78 名、修士及び博士 50 名
トルコ政府奨学金	公募	学士、修士、博士	指定なし （教授言語はトルコ語及び英語）	約 60 名

オーストラリア政府奨学金（Australia Awards Mongolia：AAM）

AAM が開始されたのは 2013 年であるが、オーストラリア政府は 1993 年から様々な方法で奨学金を提供してきた。AAM の前身となる「Development Awards and Australia Awards」は 2003 年に開始され、これまで 200 名以上がオーストラリアで大学院の学位（修士または博士）を取得している。

AAM は特定の優先分野の候補者に的を絞っている。それらのターゲットは公的セクター、民間セクター、博士課程の 3 つに分類される。公的セクターは、中央・地方政府機関、公立大学・病院・学校、国営企業が含まれる。民間セクターは、民間企業、団体、非政府機関（NGO）、民間保健・教育機関、国際機関の駐在員事務所が含まれる。博士課程は、両セクターを対象としている。修士課程では、ミッドキャリアの実務家を、博士課程ではミッドキャリアの研究者をターゲットにしている。

プログラム開始時は JDS 事業と同様に公的セクターのみを対象としていたが、2008 年から民間セクターも対象に加えた。特定の優先分野（Employment Sectors、Fields of Study、Specialisations）を設定することで、当該優先セクターの開発に貢献するセクターアプローチを採用した。その結果、応募者数の増加、国有企業も対象となったことによる鉱物セクターとの連携強化等の効果が上がっている。

AAM では、修士課程の場合、応募時に必要な英語スコアは IELTS5.0（TOEFL PBT500 点）

[39] Der Deutsche Akademische Austauschdienst（ドイツ学術交流会）。ドイツの大学が共同で設置

に設定している。候補者は、自己負担で英語スコアを取得し、応募時に必ず提出しなければならない。通常オーストラリアの大学の受入要件は、IELTS6.5（サブバンド 6.0 以上）であるため、候補者はこのスコアを取得しなければ入学が許可されない。大学またはコースによっては、さらに高いレベルの英語力を要求するところもある。条件付き合格となった候補者には、モンゴルで最大 9 ヶ月までの英語研修が提供される。IELTS6.5 を超えた候補者はオーストラリアへの留学が許可される。その他の資格要件として、学部での GPA は 3.0 以上、優先分野での 2 年以上の実務経験を必須条件としている。

英語力の要件は厳格であるものの、奨学金プログラムから英語研修が提供されるため、モンゴルで人気が高い。AAM の実施代理機関への聞き取りによると、約 700 名がオンライン登録し、約 500 名が実際に応募書類を提出する。

AAM では、募集活動予算が潤沢にあり、新聞広告、ソーシャル・ネットワーキング・サービス（SNS）、ウェブ動画、教育・文化・科学省ウェブサイトへの広告掲載等を活用している。地方でも積極的に募集活動を行っている。面接には、オーストラリア外務貿易省（DFAT）の担当官に加えて、実施代理機関（コンサルタント）も面接官として応募者の選考に参加する。

AAM は全対象国共通で、①男女平等、②障がい者支援、③地方支援という 3 つの柱から成るインクルージョン戦略を打ち出している。これらは募集要項の資格要件の欄に明記されている。

AAM は 2013 年に同窓会ネットワーク戦略を打ち出し、同窓生の人脈形成や交流を促している。同窓会活動の受益者は同窓生だけでなく、モンゴル政府、オーストラリア政府、同窓生の所属組織、産業界、大学などに及ぶ。AAM が Mongolia-Australia Friendship Society（the Mozzies)の活動に資金を援助している。その一環として Women's Leadership Program（WLP）が立ち上げられた。WLP は帰国留学生のリーダーシップスキルの向上と専門的能力の開発を高めることを目的とする。2014 年からこれまで実践的な 3 日間の研修がモンゴルで 2 回開催され、毎回 20 名が参加している。講師はオーストラリア総領事、AAM 事務所長、クイーンズランド工科大学教授、モンゴル男女共同参画委員会（National Committee on Gender Equality）事務局長などである。第 2 回の研修には、第 1 期生も参加し、第 2 期生と経験を共有し、人脈を形成する工夫もみられる。

以上のように、AAM はモンゴルにおいて先駆的な取り組みを行い、現地調査で訪問したモンゴル中央省庁からも歓迎されている。しかしながら、オーストラリア政府は 2015 年 5 月、モンゴルを含む多くの国々に対する援助予算の削減を発表した。そのため 2016 年の AAM の募集選考は実施されないことになった[40]。

<u>チーブニング奨学金</u>

チーブニング奨学金は、1983 年設立のイギリス政府による国費留学制度で、日本を含む世界の若手エリートの育成を目的とし、修士課程（1 年間）を対象に募集を行っている。2016 年の受け入れは全世界から 1,500 人以上を予定している。フェイスブックやツイッターなど SNS の有効活用しており、卒業生や現役の留学生を活用し、体験をシェアしている。各国

[40] 在モンゴルオーストラリア大使館への聞き取り

の応募者は共通のオンライン・アプリケーション・システム上で応募可能であり、応募しやすい環境が整備されている。募集期間は 8 月上旬から 11 月上旬であり、JDS と類似する。募集締め切り日は、全対象国共通である。イギリス政府の負担は 50%のみで、モンゴル政府とのコストシェアをとっている。モンゴル側の担当は教育・文化・科学省。2014 年の応募者は約 180 名。合格者 7 名のうち 3 名は省庁から選ばれている。大学は候補者自身が選択可能であるが、パートナー大学は事業側が選んでいる。定額の奨学金を超える学費の大学を選ぶ場合は、差額を本人負担で留学可能としている。優先対象分野は設定しているが、大きなテーマ分けであり、必ずしも同分野に合致する研究をしないといけないわけではない。

フルブライト奨学金

フルブライト奨学金の特徴は、一般公募のなかからもっとも優秀な候補者を選抜することである。年齢制限、優先機関は設定せず、地方を含めた幅広い層から質の高い留学生の獲得に努めている。モンゴル政府とアメリカ大使館による合同の運営委員会であるフルブライト・コミッションが事業の運営、選考を行う。モンゴル政府とのコストシェアの形態を取っている。フルブライトの卒業生も面接官として選考に加わる。応募者数は 300～400 名。英語の条件は TOEFL iBT85 点（PBT550 点）、IELTS6.5 としている。

1-6. 対象機関の人材育成ニーズ及び人材層の状況

JDS の成果発現の前提条件となる、適格な人材の選出に向け、対象機関の人材育成ニーズや人材層の状況を把握するため、アンケートと聞き取り調査を実施した。

(1) アンケート調査の概要

2015 年 12 月に新方式第 2 フェーズの対象機関に対してアンケートを実施した。アンケート用紙はモンゴル語で作成し、回答を日本語に翻訳した。

- アンケート送付日：2015 年 12 月 4 日
- 締切：2016 年 1 月 29 日
- 送付先：36 組織（新方式第 2 フェーズ対象機関）
- 回収率：44.4%（36 組織中、16 組織が回答）

(2) 聞き取り調査の概要

国内における既存資料分析結果及びアンケート調査の結果を踏まえて、2016 年 1 月と 3 月にモンゴルで現地調査を行い、29 の主要対象機関を訪問して、人材育成ニーズや開発課題を聞き取った。併せて、新方式第 2 フェーズの募集選考結果のフィードバックと次期フェーズへの協力依頼を行った。各対象機関では、人事の JDS 担当者だけでなく、実施中の他 JICA 事業の担当者にも同席してもらい、JDS との連携可能性や他 JICA 事業を踏まえた

JDS への要望等を聞き取った。

(3)　両調査のファインディング

潜在的候補者層

アンケート調査によると、回答のあった 16 機関の職員数は平均 260 人であった。大学等を除く、中央省庁だけでみると、職員数は平均約 120 名である。年齢構成では、JDS の対象となる 22 歳から 39 歳の職員が全体の 48%を占めている。金融規制委員会では、39 歳以下の職員が 78%であるのに対し、教育・文化・科学省では 32%に留まる。組織によって若干の年齢構成に差はあるものの、JDS の候補者層である 20 代、30 代の職員が約半数占めることがわかった。

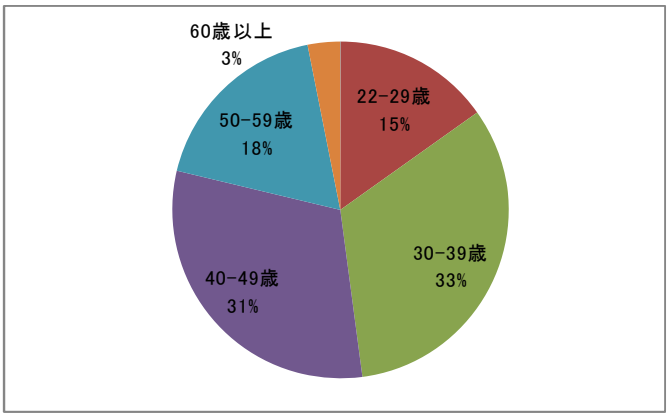


図 6　対象機関の年齢構成

聞き取り調査では、大蔵省、モンゴル銀行及び公正競争・消費者庁で職員数が増加していることがわかった。大蔵省では、特に若手職員の採用が増えている。モンゴル銀行では最近 2 年間で 100 人以上増えたという。公正競争・消費者庁は、地方の人材を採用予定である。

全体の男女比は、4 対 6 であった。モンゴル JDS 事業では応募者に占める女性の割合が 59%（2015 年度）であるが、潜在候補者層も女性が多いことがわかった。

雇用形態別では、9 割以上が正規職員であり、契約ベースの職員は極めて少ないことがわかった。他方、回答のあった 16 機関のうち 4 割が毎年 10～19 人を採用しており、雇用の流動性が高いことが示唆される。

取得学位は、69%が学士号で、修士号取得者は 28%である。博士号取得者はわずか 3%で、教育・文化・科学省や大学、研究所の職員が大部分である（ただし、アンケート調査の回答にはモンゴル銀行や大蔵省は含まれていない）。

英語力については、多くの機関で職員の英語スコアを把握していないため正確な英語力は測れないものの、回答のあった 16 組織の 22 歳から 39 歳までの職員のうち、留学の最低基準である TOEFL iBT32 点 (PBT 400 点)または IELTS 4.5 以上の職員は 11%である。一方、日本語能力試験の N1 レベルの職員が道路・運輸省で 5 名、教育・文化・科学省で 5 名いることがわかった。

開発課題及び人材育成ニーズ

聞き取り調査で確認した 11 機関の優先分野と開発課題を表 14 にまとめた。

表 14 主要対象機関の優先分野及び開発課題

組織名	優先分野及び開発課題
大蔵省	財政安定化、マクロ経済分析、債権管理、政策立案・実施等
税関・国税庁	ビジネス環境整備、国際課税、国際税関基準、農牧産品の輸出促進、日本の市場へのモンゴル産品に関する情報提供
食糧・農牧業省	畜産バイオテクノロジー、畜産伝染病疫学者、イノベーションから生産へのつなげる人材、遺伝的評価に関する繁殖スペシャリスト、農業保険または農業貿易専門の農業経済学者、灌漑エンジニア、作物栽培学者、食品加工機器エンジニア、食品バイオテクノロジー
鉱業省	外国企業との国際契約の交渉・管理、ウラン開発、小規模鉱山開発
エネルギー省	再生可能エネルギー、省エネ、エネルギー規制
人口開発・社会保障省	社会保障分野：社会健康保険制度、人口開発分野：女性・若者支援
道路・運輸省	環境に配慮した鉱物資源の輸送システム、新空港・鉄道・道路建設に対応した技術者育成
建設・都市計画省	都市計画、建設業界の基準・規格、安全管理、耐震分野、建設計画（エンジニア、機材専門家等）、品質管理
自然環境・グリーン開発・観光省	環境影響評価（植物、動物、大気等）、持続可能な開発、環境管理、社会科学を含む学際的分野
公正競争・消費者庁	改正不正競争禁止法の執行・運用、企業合併買収、不正競争の審査、消費者保護、啓発活動
モンゴル科学技術大学	バイオテクノロジー、材料科学、エネルギー資源、鉱物資源、都市開発、環境科学、産学連携
ウランバートル市	都市計画、土地計画、中長期政策立案、資金調達、事業管理、国際金融、国際環境政策

食糧・農牧業省からは、農学分野に人材育成ニーズがあるが、JDS 事業でカバーされていないとの指摘があった。産業構造の多角化には、基幹産業の一つである農牧業に開発ポテンシャルがあり、研究開発によるイノベーションを生産につなげるために、各種優先分野のスペシャリストの育成が必要との強い要望があった。

鉱業省では、昨今、多くの外国投資企業がモンゴルに進出してきている状況を踏まえ、国際的な契約に係る業務を担える専門性を身につけた職員の育成が望まれている。新華（シンフォア）という中国企業と契約締結した際、国際的な法律家を雇い契約交渉を行ったが、言語はできても法律知識・実務を身につけた人材が不足していた。今後、オユトルゴイ鉱床、タワントルゴイ鉱床に次いで、13 の鉱床について協議していく必要があり、国際契約の交渉・法律分野の人材育成は急務である。また、鉱業省は、ウラン分野の人材育成を希望している。以前はウラン管理委員会が担当していたが、現在は鉱業省政策立案局が管轄している。モンゴルにはウラン関係の鉱山が 7 つある。さらに、鉱業省からは、小規模鉱山（Micro Mining）開発分野の人材育成の要望があり、より具体的な専門性を持った専門家が必要とのことである。小規模鉱山開発は鉱業省政策実施管理局だけでなく他の省庁も関与するが経験が浅いため、人材育成が必要とのことである。

エネルギー省は、2030 年までの国家エネルギー開発計画を策定した。火力・水力・風力発電所を建設する計画であり、これら発電所の建設計画、運転を担う人材が必要である。石炭火力発電依存からの脱却と持続可能な再生可能エネルギーへのシフトが世界的な潮流であり、モンゴルも同様の方向性で専門家、エンジニアの育成が必要とされている。

道路運輸省では、新空港、鉄道建設に対応した専門家、技術者が必要となっている。鉱山で採れた資源を環境に配慮したかたちで輸送することが求められており、それに伴う法整備も必要である。また、新空港や鉄道、道路建設などのインフラ整備に対して、現状、国内に必要な知識・技術を持った人材がいないため、300～400 人規模の外国人技術者が働いており、年間 5,000 人の外国人労働者を受け入れている。道路運輸省では、こうしたインフラニーズに対して、必要な人材育成リストを作成している。

人口開発・社会保障省では、年金の計算スペシャリストが退職予定であるため、後任として、2~3 名の職員の育成が必要とした。また、社会保障分野の人材育成やセクター担当だけでなく事務職員の育成も課題である。

ウランバートル市は、人材育成は常に必要であり、他ドナーのプロジェクトでも必ず能力強化を入れるとのことであった。同市人事局が協力的であり、日本留学経験者が要職についていることから、JDS への応募者は増加傾向にある。また、農牧業は、重要な分野のひとつであり、現在、市の牛乳の 8 割を市周辺から供給する計画があることからも、酪農は重要なテーマとのことであった。また、農業分野は、中小企業との連携も期待されており、市としては都市機能開発に続いて重要な分野であるため、農業のコンポーネントへの要望が強く、農業金融も重要なテーマと認識している。

裁判所評議会は、弁護士、裁判官だけでなく、彼らを支援する事務職員の育成も必要とし、さらに、地方からも応募させたいと述べた。

2016 年 1 月の現地調査では、日本の高専カリキュラムを取り入れたモンゴル高専の校長らと面談した。現在モンゴルでは資源及び中国・ロシア依存の経済からの脱却のため、新たな土台となる産業が求められている。そのため、技術者の育成は急務であり、日本式高専はモンゴルの発展に重要な役割を果たすことが期待されている。国の工業化のためには、産業を担う現場の技術者の拡充が必要である。高等教育への就学率が高いモンゴルでは、企業の経営を担う大卒のトップマネジメント層は多数いるが、工業高校や職業訓練校出身の技術者が不足しているという。

人材育成制度の有無

アンケート調査にて、内部研修制度の有無を確認したところ、回答のあった 16 機関のうち、14 機関が内部研修制度はあると回答し、そのうち、11 機関では外部講師による英語研修や外部の語学学校を通うための費用補助を提供している。さらに、9 組織では、各専門分野のスキルアップ研修を実施している。

金融規制委員会はルクセンブルク政府の支援より、職員向け英語研修を実施している[41]。人口開発・社会保障省はオーストラリアの専門家により人事担当者向け研修を実施し、人材育成計画を作成した。労働省は、人材育成計画案を作成し、政府からの承認待ちの状況

[41] LUXDEV ホームページ http://www.lux-development.lu/en/activities/project/MON/004

である。同省は人事がしっかりしており、JDS 事業の募集活動に協力的である。組織として、職員の修士号と博士号取得を後押ししている。エネルギー省は、外国ドナーに対し、人材育成計画作成のための技術支援を求めている。

いずれの組織も政府の財政難により職員の育成向け予算は減少傾向にある。人口開発・社会保障省では、2013 年には、職員の国内での修士号と博士号取得のための予算があり、そのための英語研修費用補助もあったが、予算が削減され、2016 年には人材育成予算そのものが廃止されたという。

対象機関制度の是非

アンケート調査で対象機関制度と公募制の希望を確認したところ、回答のあった 15 機関（1 機関は本項目無回答）のうち、約 7 割にあたる 11 機関が公募制を希望した。

聞き取り調査では、多くの省庁で、対象機関が応募できる対象分野を拡大するよう要望があった。対象機関制度を撤廃し、全公務員が応募できる公募にすることに賛成であった。

鉱業省とエネルギー省から、国営企業を対象に入れるよう要望があった。現在、鉱業省管轄の対象機関からは中央地質研究所が積極的に JDS へ参加しているが、本省としては、研究所よりも国有企業を優先的に育成したいとのことであった。具体的には、エルデネス・モンゴリア、エルデネス・タワントルゴイ、エルデネス・オユトルゴイ、エルデネット、バガノール等の国有企業である。行政官とは職務が異なるが、国のために仕事をする機関ということに変わりはなく、是非国有企業も今後対象機関として加えてほしいという意見であった。

エネルギー省は、22 の国有企業（100%国が出資）を有しており、10,000 名超の社員のうち 20%はエンジニアである。技術者育成はモンゴルにとって急務であることから、是非国有企業も対象としてほしいとの意見があった。

自然環境・グリーン開発・観光省では、職員の人文社会科学分野の知識が不足しており、今後は環境分野のプロフェッショナルであるとともにマネジメントも担える人材を育成したいため、是非経済・経営分野にも優先省庁として追加してほしいとの意見があった。国の政策をつくるには学際的な知識が必要とのことである。

公務員委員会からは、同委員会も対象機関に設定するよう要望があった。同委員会からは、現在対象機関に入っていない国の重要な機関である憲法裁判所や国家大会議事務局も入れるべきと提案があった。

モンゴル銀行からは、経済・経営学だけでなく、法律分野も入れてほしいとの要望があった。現状、AAM だけが法律分野の受入枠を提供しているとのことであった。

博士課程のニーズ

アンケート調査で、局長級へ昇進するために修士号と博士号が必要かどうか確認したところ、修士号は半数の機関が「必要」と回答した。博士号を「必要」または「必須ではないが加点になる」と回答した機関は 67%に上る。博士号が「必要」と回答したのは大学と研究所である。

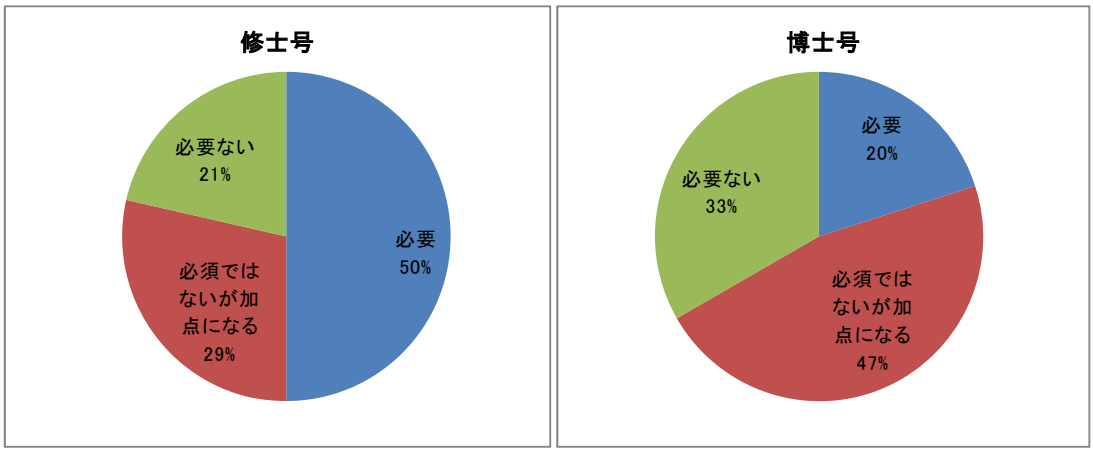


図 7　官庁等における局長級への昇進に対する大学院学位の必要性

博士課程への受入れについて、聞き取り調査では、対象機関の意見が 3 つに分かれた。博士課程への受入れに強いニーズを示したのは、既に職員の多くが修士号を取得し、キャリアパスにおいて博士号が必要になる機関である。特に、モンゴルの中央銀行にあたるモンゴル銀行では、修士号を取得するのは当たり前となっており、マクロ経済政策の立案に博士レベルの専門的な知識が必要とのことであった。現地調査で訪問したモンゴル国立大学とモンゴル科学技術大学では、教育の質の向上が課題となっており、その一環で教員の博士号の取得率を上げることが目標となっている。教育・文化・科学省は、こうした大学の強いニーズに加えて、各省庁においても大局的な観点から博士号が求められており、よりマクロな視点から政策を立案できる行政官が必要とした。

博士課程と修士課程の両方を希望した機関では、博士課程はアカデミック寄りであり、昇進には関係ないとの意見が大半であった。昇進には、実務経験と仕事でのパフォーマンスが重視されるという。

博士課程への受入れより修士課程の受入れの増員を希望した機関では、修士号のほうがキャリアパスにおける必要性が高いとのことであった。大蔵省では、管理職になるには修士号の取得が必須となっている。自然環境・グリーン開発・観光省からは、博士号を取得しても、行政官では、留学成果を十分に活かせないとの意見があった。

表 15　博士課程への受入れのニーズに関する聞き取り調査結果

ニーズの分類	回答した機関
博士課程への受入れに強いニーズあり	教育・文化・科学省、モンゴル銀行、労働省、人口開発・社会保障省、科学技術大、モンゴル国立大、モンゴル証券取引所
博士課程と修士課程の両方を希望	産業省、エネルギー省　、税関・国税庁、裁判所評議会、公正競争・消費者庁
博士課程への受入れより修士課程への受入れ増員を希望	大蔵省、建設・都市計画省、道路・運輸省、自然環境・グリーン開発・観光省、金融規制委員会、ウランバートル市

博士課程への受入れの対象者は、JDS 帰国留学生に限定せず、オーストラリアなど他国で修士号を取得した職員も含め、博士号が必要な職員に幅広く広げるべきとの意見が多かっ

た（モンゴル銀行、金融規制委員会、モンゴル科学技術大学、モンゴル国立大学など）。また、労働省からは、JDS 留学生に限定する場合、資格要件を満たす候補者が出揃うまで時間がかかるという意見もあった。JDS 事業が新方式を導入したのは 2009 年であり、それ以前は約半数が民間出身者であったため、他国と比べて、官に JDS 帰国留学生が少ないことも一因としてあると思われる。モンゴル高専からは、学位取得後に必ず帰国させ、所属組織に復職させることが重要との指摘があった。自身も日本で修士号を取得し、モンゴルで博士号を取得した新モンゴル高校の校長は、環境省（当時）での勤務経験もあるが、博士課程は特定の学術分野に特化した世界であり、モンゴルの行政官には必要性は低いとの意見であった。

年齢要件は、40 歳以下に限定すると、応募者が限られる可能性があるため、募集の段階では 45 歳以下にして対象を幅広くしたほうがよいとの意見が大半であった。

受入大学の選定

大学要望調査で争点となっていた、「1-1 環境に配慮した鉱物資源開発」の受入大学について、鉱業省及び自然環境・グリーン開発・観光省からは、資源工学より政策立案系の分野を希望する意見があった。運営委員会議長である教育・文化・科学省も、資源工学より環境管理はより幅が広く重要であり、資源開発は既に進んでいるが、環境管理や保全はこれからであり優先順位が高いとのことであった。

食糧・農牧業省からは、農学に特化した大学、例えば、モンゴルと協力関係のある北海道大学や帯広畜産大学を望む声があった。

JDS に対する要望

①対象分野の設定

現地調査で訪問したいくつかの省庁から、JDS 事業の枠組みは彼らのニーズあるいは、所管業務と合致していないとの意見があった。また、JDS 事業の重点分野や優先開発課題をまとめた枠組み表や対象機関制度のわかりにくさを指摘する声もあった。例えば、道路運輸省では、JDS 援助重点分野 3 は、ウランバートル市の都市開発と環境対策に焦点が当てられているため、モンゴル全土の道路運輸行政を担う同省の開発課題・人材育成ニーズと合致しないと思われていた。また、エネルギー省でも、コンポーネント「3-1 開発工学」は、都市開発に係る分野でなければいけないのかその他でも良いのか曖昧だとの意見があった。

②誓約書の改訂

出発前に締結する留学生と所属機関の二者契約について、モンゴル証券取引所から、帰国後は同じポストに復職させるとの文言があるが、モンゴル公職法に則しておらず、約束できないとの意見があった。公職法には「類似業務に復職させること」との記載があるとのこと。また、二者契約の署名者は組織のトップとされているが、帰国までに交代の可能性が高いことから、人事担当の行政局長が署名すべきとの意見があった。また、二者契約の写しを人事担当にも共有するよう依頼があった。

エネルギー省からは、AAM と同じように、三者契約を導入するよう提案があった。AAM では、留学生、所属組織、運営委員会の間で三者契約を締結しており、組織にとっても人材管理の面で役立っているとのことである。

公務員委員会からも同様に、復職対策のため、三者契約の導入について提案があった。これまで JDS においては、留学生と所属省庁との二者契約しか締結しておらず、公務員委員会は契約に入っていないので関与できない。三者契約に含まれれば、復職させなかった省庁に対して、レター発出等の要請が可能とのことである。AAM では公務員委員会も含め三者契約を締結しており、JDS よりも復職率は高いという。

③募集選考のフィードバック

モンゴルでは、応募を促すため、応募締切前に、各対象機関から推薦者を記載したショートリストの提出を求めている。ショートリストに記載された候補者は必ずしも応募するわけではないが、各機関の人事局を中心に候補者を推薦してもらうことで JDS への応募を促している。しかしながら、応募者を推薦した後、実際の応募者数と選考結果についてフィードバックがないため、次年度の候補者に対して適切なアドバイスができないという意見があった。不合格となった理由をフィードバックすることで、次の応募勧奨に役立てることができる。モンゴル銀行によると、AAM では募集選考のフィードバックがある。また、エネルギー省によると、AAM では、選考における省庁の関与は JDS より大きいとのことである。

④モニタリングミッション

労働省から、モニタリングミッションの実施について要望があった。長年、人事担当として、JDS 事業に関わっているが、日本の状況について一度も見たことがないため、自分の組織の職員がどのような環境で勉強しているのか確認したいという意見であった。日本の環境がわかれば、職員の推薦や応募準備に対して、より適切な助言ができるとのことである。

追加プログラムの要望

アンケート調査で対象機関に図 8 の 7 つの追加プログラムの希望順位を確認したところ、最も得点が高かったのは、来日前の英語研修、続いて僅差で日本語研修が 2 位という結果であった。語学研修に対するニーズが高い。その他、企業や官庁、自治体でのインターンシップを希望する機関が目立った。

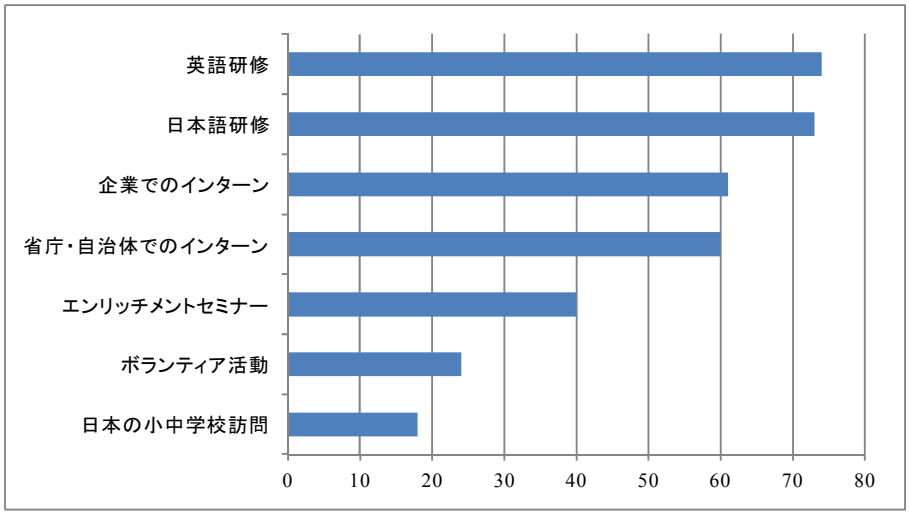


図 8　追加プログラムの要望

①英語研修

聞き取り調査では、エネルギー省、鉱業省、労働省、道路・運輸省及び人口開発・社会保障省から出発前の英語研修に対する要望があった。これらの省では職員の英語力が不足しており、優秀な職員でも留学事業の選考に合格するのは難しいとのことである。

②日本語研修

食糧・農牧業省から日本語研修の要望があった。現地調査でインタビューを実施したアヌナラン戦略政策企画局長から以下の意見があった。

「私が JDS に参加したときは合格者に対し出発前に 2 ヶ月間の日本語研修が開講されていたが、近年はなくなったと聞いて非常に残念である。この研修を通じて同期の仲が深まりネットワーク構築につながった。2015 年 12 月の同窓会レセプションで、JDS 帰国留学生は帰国後集まる機会が減少しており、ネットワークが弱いと感じた。特に日本語を知らない帰国留学生は、日本にただ旅行に行ったかのような印象を受けた。日本人のメンタリティや文化を理解するために日本語を学ぶことは欠かせない。是非日本語研修は復活させてほしい。」

また、国費外国人留学制度で日本に留学し修士と博士号を取得したウランバートル市のバヤルバートル戦略政策企画局長は、次の通り日本語の重要性を指摘した。

「日本語研修を是非取り入れてほしい。日本語ができない JDS 帰国留学生が両国の懸け橋になることは難しい。自身は日本政府の国費外国人留学制度で亜細亜大学に留学し、修士号と博士号を取得した。日本には合計 12 年間滞在した（現在は JUGAMO の役員）。留学中に JDS 留学生とも知り合ったが、JDS 留学生の日本でのコミュニティは教員と留学生に限定されるため、帰国後に活かせるネットワークの構築ができない。JDS はアルバイトや車の運転ができず、ホームステイ・プログラムもないため、日本語に触れる機会（必要性）が少ない。今は駅の案内も英語表記があり、家と大学の往復だけでは日本語を使う機会は本当に少ない。ただ日本語研修を

導入するだけでなく、継続して学習していけるように、是非 JDS 留学生も日本語を学ぶ必要性がある環境を作るべきである。」

③官庁でのインターンなど実践的な研修

大学院でのアカデミックなプログラムだけでなく、官庁や地方自治体でのインターンシップなど、より実践的な研修を組み合わせることを希望する意見があった。金融規制委員会は、技術協力プロジェクト「資本市場規制・監査能力強化プロジェクト」において、日本の金融庁アジア金融連携センター（AFPAC）でのインターンシップに参加する機会がある。現地調査で面会した同委員会のアヴィル総合政策調整課長は、自身の JICA 研修への参加経験を踏まえ、修士課程に実践的な短期研修あるいはインターンシップを追加したプログラムがあれば最適との意見を述べた。同氏は、現場視察やインターンシップ等を通じて、マクロ経済、金融管理、市場経済等のより一層実務に近い専門分野を学んでほしいと期待を示した。

④日本の官庁との協力関係の構築

裁判所評議会では、過去に日本の最高裁判所と協力関係を構築しようと試みたが失敗に終わった件について話があった。モンゴル側対象機関は、日本の受入大学だけでなく、自組織と同じ職務を担当する日本の官庁との協力関係の構築も希望している。モンゴル側から日本の官庁に直接コンタクトをとっても一から関係を築いていくのは難しい。JDS 事業が関係構築の媒体となることが期待されている。

<u>その他人材育成に対する要望</u>

現地調査で訪問した多くの組織で、短期研修を希望する意見が多くあがった。具体的には、大蔵省、鉱業省、労働省、建設・都市計画省などである。修士課程への留学にかかる経費で、より多くの人材を研修に参加させることができ、短期間のため職員を研修に参加させやすいという意見があった。各省の職員数が少ないモンゴルでは、職員を 2 年間留学させる場合、後任を採用する必要があるため、事務に手間もかかるとのことであった。

<u>人気留学先</u>

アンケート調査で、対象機関の局長級の留学状況を確認したところ、回答のあった 16 機関では、日本とロシアが第 1 位となった。アメリカ、ドイツが続く。近年存在感のあるオーストラリアと韓国は日本の半数以下であった。日本に留学経験のある局長級は、例えば、外務省経済局長、同投資局長、金融規制委員会監督局長、同保険規制局長、ウランバートル市戦略政策企画局長、モンゴル国立大学副学長、モンゴル国立医科大学副学長などである。いずれも JDS 帰国留学生ではない。

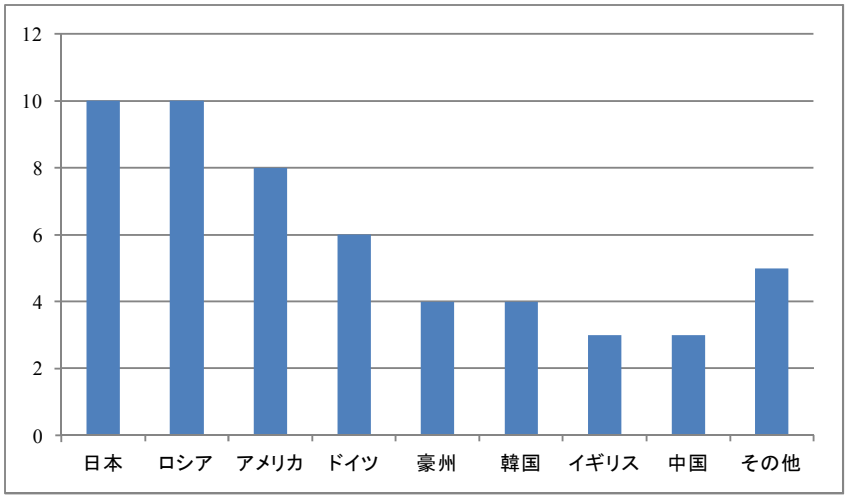


図 9　主要対象機関の局長級の留学先

職員全体の留学先でも日本が 1 位であった。韓国が 2 位である。

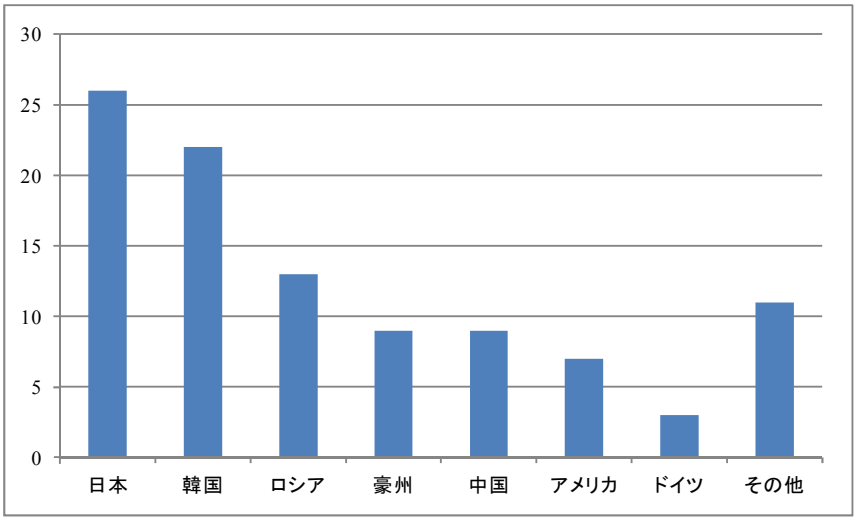


図 10　主要対象機関の職員全体の留学先

民間セクターのニーズ

①アンケート調査結果

民間枠の設置を検討するにあたり、潜在的な候補者が所属すると考えられる企業 100 社に「人材育成ニーズや人材層の状況」などを尋ねるアンケートを実施した。7 割が応募に前向きであり、62 人が日本語能力試験の N1 レベルであることがわかった。同アンケートは民間センター支援プログラムで代表的な JICA プロジェクトの関係企業 1,577 社にウェブアンケート方式で実施。100 社から回答を得た。

- アンケート送付日：2016 年 2 月 18 日
- 回答締切：2016 年 3 月 31 日
- 送付先：計 1,557 社

  「モンゴル日本人材育成センター（MOJC）」のビジネスコース受講企業 1,477 社

  「中小企業育成・環境保全ツーステップローン（TSL）プロジェクト」の融資対象企業 72 社及び、融資業務に携わる 8 つの商業銀行
- 回答数：100 社（ビジネスコース：44 社、TSL：56 社）
- 回収率：6.4%（1,557 社中、100 社が回答）

アンケートに回答した民間枠の候補企業は、業種別でみると、製造業が 37%、農林水産業が 11%であり、約半数を占める。その他、サービス業や金融・保健、建設、電気ガス、卸売など、多岐にわたる。

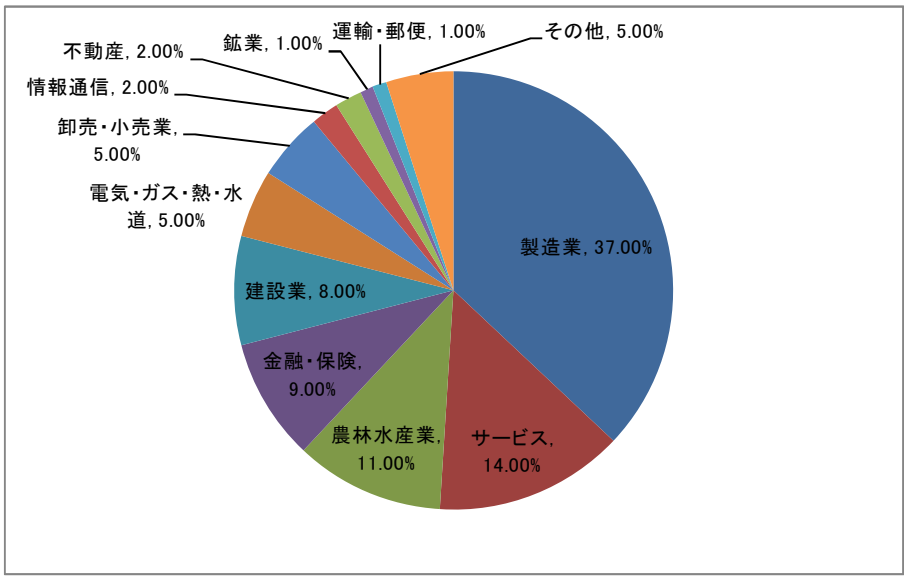


図 11　候補企業の業種

従業員数は、10 名未満の小規模な企業から 250 名を超える大企業まで多岐にわたる。TSL プロジェクトは原則、2007 年に制定された中小企業法が定める中小企業を対象にしている。MOJC のビジネスコースの参加者は大部分が中小企業からであるが、従業員 200 名以上の大企業も含まれる。図 12 には TSL の融資に携わる大手商業銀行も含まれる。

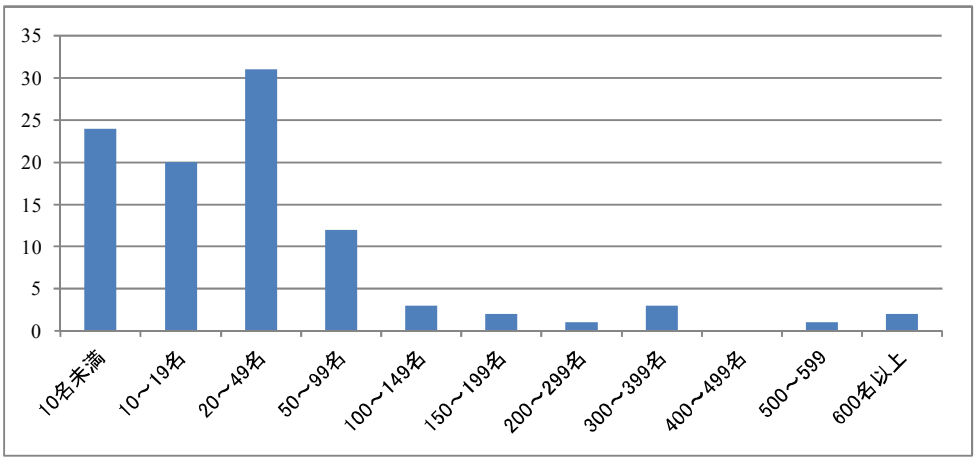


図 12　候補企業の従業員数

JDS 事業に民間枠が設置された場合、社員を応募させるかどうか聞いたところ、70%が「応募させる」または「おそらく応募させる」と回答した。

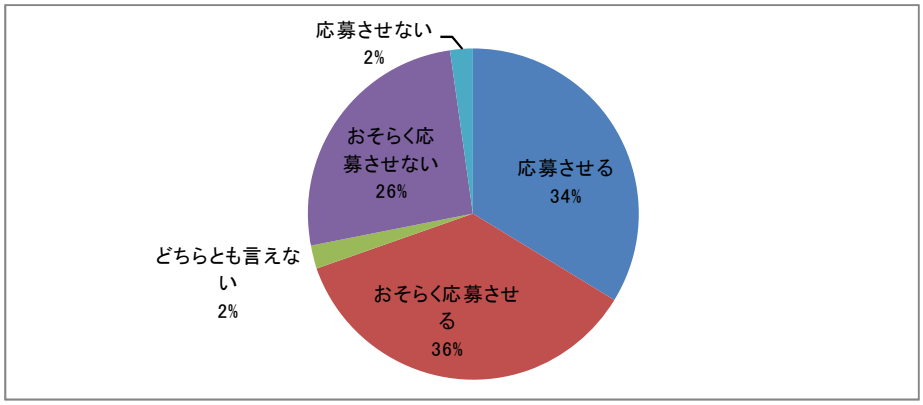


図 13　JDS への応募有無

希望する研究分野を聞いたところ、経営学が 6 割を超えた。

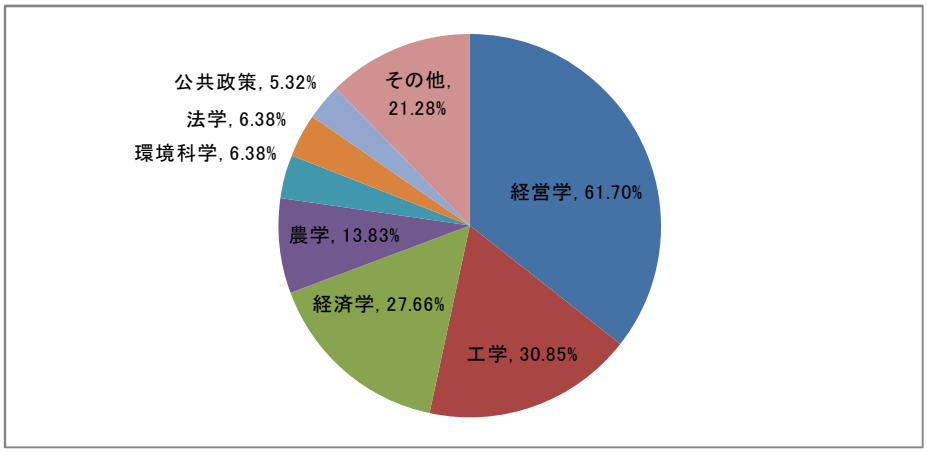


図 14　希望する研究分野

希望する教授言語は 8 割が英語であった。アンケートの回答のあった 100 社のうち、TOEFL iBT 61 点(ITP 500 点)、または IELTS 5.5 以上の社員数は 233 人である。日本語能力試験で N1 レベルの日本語能力を持つのは 62 人である。

2 年間の留学中に雇用を維持できるか聞いたところ、8 割の企業が維持できると回答した。

②聞き取り調査結果

モンゴル日本商工会は、会員企業により現地社員への人材育成ニーズは異なるものの、商社の場合、既にオン・ザ・ジョブ・トレーニング（OJT）ベースで第三国の支店にモンゴル人社員を派遣するなど対応しており、現地社員を JDS に参加させるニーズはないとの回答であった。また、たとえ社員を派遣しても、2 年後の復職を確約することもできないとのことである。

モンゴル側企業に求めるものとして、修士の資格より、むしろ日本人のメンタリティやビジネス文化を理解していることが重要との意見があった。さらに日本語ができると理想的とのことである。短期のインターンでは日本のビジネス文化の表面的なことしか理解できないため長期の OJT が必要とした。

また、現在 JDS で実施している行政官の育成は日本企業にとっても有益であると評価した。モンゴルには基本的な法律知識にも欠ける行政官が多く、総じてレベルが低いとの意見があった。民間は必要であれば自社で人材育成が可能だが、公務員の人材育成は民間で対応できる範囲ではないため、是非今後も JDS で行政官の育成を続けてほしいという要望があった。

カイゼン協会への聞き取りでは、モンゴル民間企業に強いニーズがあり、受入コースを経営学修士にすることに賛同を得た。同協会のジャダンバー副会長は、「会員企業の中には若手も多く、対象となる者は多い。ただし、日本語人材は限られており、初年度の応募は限定的になる可能性がある。他方、高い英語力を有する者は多い。しかしながら、日本で学ぶのであれば、英語ではなく日本語で学ぶことが望ましい。日本の大学での専門的な知識は日本語でこそ学べるものであり、日本人とのネットワーク作りも日本語ができないと難しい。日本で学ぶことで、人間として成長して帰って来て欲しい。」と述べた。

候補者の推薦にあたっては、カイゼン協会が業界をリードするような人材を推薦することも可能とのことである。会員は経営者が多いため、MOJC のビジネスコース受講者だけを対象にするのではなく、受講者が所属する企業を対象にすることが好ましい。ビジネスコースの修了者のなかには TSL の借入者もおり、同協会から会員向けにダイレクトメールやフェイスブックを通じた応募勧奨することも可能。同協会は JDS 事業への協力に非常に意欲的であり、今後連携が見込まれる。

日本とモンゴルの行政制度に造詣の深いナランバヤル新モンゴル高校校長からは、「日・モ EPA が締結されたことから、今後はいかに日本からの投資を呼び寄せるかが重要である。経営学は漠然としており、また、日本とモンゴルはビジネス環境が異なるため、活用できる幅が狭い。モンゴルでノウハウが欠けている金融分野・法律分野のほうがより実践的且つ必要とされている。」との意見もあった。また、JDS で民間枠を設ける際には経団連や商工会議所のノウハウや柔軟な発想を活用することについて提案があった。

第2章 JDS 事業の内容

2-1. JDS 事業の概要

前述の通り、JDS 事業は、我が国政府の「留学生受入 10 万人計画」の一環で、開発途上国の社会・経済開発政策の立案や実施において、中核的役割を果たす人材の育成を目的として 1999 年度に新設された無償資金協力による留学生受入事業である。

JDS 事業の開始当初、留学生個人の能力向上が主な目的であったが、2009 年度事業より段階的に新方式に移行し、目的を各国の行政能力の向上とし、将来、各国の課題解決のための政策立案ができる人材を対象としてきた。新方式の特徴は、個人の留学支援を目的とした従来の留学制度とは異なり、対象国が JDS の日本側関係機関と協議の上決定する援助重点分野（サブプログラム）に携わる人材の育成に主眼が置かれている点にある。

本準備調査では、上述した JDS の趣旨や特徴を念頭に置きつつ、対象国の国家開発計画や我が国の対モンゴル経済協力方針に基づき設定されたサブプログラムにおける人材育成ニーズ及び想定される対象機関における候補者の有無等の調査を行い、その結果に基づき 4 期分を 1 つのパッケージとした JDS の事業規模と、各サブプログラムの事業計画（サブプログラム基本計画）の策定を行うものである。

2-1-1. プロジェクトの基本設計

2016 年 1 月に実施された現地調査において、表 16 の通りモンゴル JDS 事業の新たな援助重点分野、開発課題及び想定される研究テーマが決定された。

表 16 モンゴル JDS 事業の枠組み（2016 年度～2019 年度）

<table>
<tr><th>JDS 援助重点分野
（サブプログラム）</th><th colspan="2">JDS 開発課題
（コンポーネント）</th><th>想定される研究テーマ</th></tr>
<tr><td rowspan="3">1 鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化</td><td colspan="2">1-1 環境に配慮した鉱物資源開発</td><td>鉱山公害対策、環境政策（鉱山開発にかかる環境規制策やモニタリング含む）、環境影響評価、人的資源開発、資源処理工学、環境修復工学、国際契約管理・交渉、ウラン開発、小規模鉱山開発</td></tr>
<tr><td rowspan="2">1-2 資源収入の適性管理を含むガバナンス強化</td><td>1-2-1 財政管理、金融政策の強化</td><td>財政政策、公共財政管理、税務政策、投資政策（PPP 含む）、公共経営（内部監査等）、マクロ金融政策、金融規制監督、開発金融、債権管理等</td></tr>
<tr><td>1-2-2 法制度整備</td><td>市民や企業の利益を保障する法制度（競争法、税法等含む）</td></tr>
<tr><td rowspan="2">2 すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援</td><td colspan="2">2-1 企業経営／政策立案</td><td>官民連携、中小企業支援、産業活性化（育成）、投資環境整備、経営管理、ビジネス・イノベーション等</td></tr>
<tr><td colspan="2">2-2 公共政策</td><td>公共政策、社会福祉行政、社会保障行政、教育政策、保健政策、地方開発、地域振興等</td></tr>
<tr><td rowspan="2">3 ウランバートル都市機能強化</td><td colspan="2">3-1 インフラ整備・都市計画</td><td>交通工学、都市計画、建設基準、耐震基準、安全管理、建設計画と設備、品質管理、衛生工学等</td></tr>
<tr><td colspan="2">3-2 都市環境改善</td><td>都市環境政策、環境影響評価、国際環境法、環境工学等</td></tr>
</table>

(1)　コンポーネント、研究テーマ

2016 年 1 月の現地調査において、日本側の枠組み案を提示したところ、モンゴル政府側より、いくつかの追加・変更依頼があった。

食糧・農牧業省のヒアリングにおいて、農業に特化したコンポーネントを創設するよう依頼があった。農業は重要な分野ではあるものの、1 つのコンポーネントを立て食糧・農牧業省から 8 名（2 名×4 バッチ）の応募が見込めないことから、農牧経営支援については「2-1 企業経営／政策立案」で、農村開発については「2-2 公共政策」で対応することとした。

この他、教育・文化・科学省よりビジネス・イノベーションをテーマにすべきとの意見があり、「2-1 企業経営／政策立案」の研究テーマに加えた。

「3-1 開発工学（Development Engineering）」については、より分かり易い名称「インフラ整備・都市計画（Improving Infrastructure and Urban Planning）」へ変更することとなった。2016 年 3 月に訪問した道路運輸省では、既存の枠組みでは、サブプログラム／コンポーネントが「ウランバートル都市機能強化／開発工学」であるため、同省が所管するモンゴル全土の交通運輸政策の立案や実施は対象外になると認識されていたことがわかった。しかし、次期フェーズでは「インフラ整備」が名称に加わり、同省が課題とする新空港や鉄道、道路建設などのインフラ整備が含まれるため、職員を送り出したいとの回答があった。

(2)　対象機関

募集対象機関について、従来はコンポーネント毎に対象機関を設定していたが、モンゴルでは省庁再編が頻繁にあり、公務員の雇用の流動性も大きい現状に鑑み、2016 年度の募集より基本的に全公務員を対象とすることとし、その中で応募を積極的に推奨する主要対象機関を設定することで合意した。各サブプログラム・コンポーネントとの関連が深く、その課題解決のための直接的な貢献が期待される行政機関が主要対象機関として選定された。

鉱業省及びエネルギー省より省庁傘下の国営企業も対象にするよう依頼があった。しかし、国営企業は民営化される方針にあるため、JICA プロジェクトとの関わりの強いモンゴル証券取引所を除き、国営企業は対象外とした。

(3)　受入大学

本準備調査に先立ち、JICA はこれまで JDS 留学生の受入実績のある大学及び新たに受け入れを希望する大学に対して、モンゴル JDS における想定対象分野／開発課題を提示し、各大学より受け入れを希望する国・課題に関して受入提案書の提出を募った。その結果、25 大学 33 研究科から計 50 件の提案書が提出された。

各大学から提出された受入提案書の内容やこれまでの JDS 留学生を含む留学生の受入実績等の項目について、JICA 資金協力業務部及びモンゴル事務所は評価要領に基づき受入提案書を評価した。また、受入大学の選定にあたっては、より多くの大学・研究科へ JDS 事業に参加する機会を提供するために、新規大学を取りこんでいく点も検討された。

その後、本準備調査の現地協議において、各コンポーネントに対して提案のあった本邦大学の中から日本側の評価による上位大学をモンゴル政府側に提示し、各大学の特徴等について説明した。協議の結果、表 17 の通り、日本側の評価による受入大学及び受入人数枠で合意した。

表 17 モンゴル JDS 事業の受入大学

サブプログラム	コンポーネント		大学	研究科	受入上限数
1 鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化	1-1 環境に配慮した鉱物資源開発		筑波大学	生命環境科学研究科	2 名
	1-2 資源収入の適性管理を含むガバナンス強化	1-2-1 財政管理、金融政策の強化	埼玉大学	人文社会科学研究科	3 名
		1-2-2 法制度整備	九州大学	法学府	2 名
2 すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援	2-1 企業経営/政策立案		広島大学	国際協力研究科	2 名
			国際大学	国際経営学研究科	2 名
			北海道大学	経済学研究科	2 名
	2-2 公共政策		国際大学	国際関係学研究科	3 名
3 ウランバートル都市機能強化	3-1 インフラ整備・都市計画		名古屋大学	環境学研究科	2 名
	3-2 都市環境改善		筑波大学	生命環境科学研究科	2 名

「1-1 環境に配慮した鉱物資源開発」においてはモンゴル政府の優先課題が資源工学より環境政策に重きがあり、その他人材育成ニーズが多岐にわたることから、幅広い分野に対応可能な教員を擁する筑波大学が選ばれた。3-2 でも筑波大学の配置があるため、差別化ができるよう募集時に配慮するとともに、筑波大学にもそれぞれのコンポーネントで背景、目的が異なることを伝えていく必要がある。

「1-2-1 財政管理、金融政策の強化」において埼玉大学と神戸大学が同点だったため、モンゴル側と協議を行ったが、協議の結果、大学選定の競争性を高め、受入大学の多様性を重視するため、埼玉大学に決定した。埼玉大学は首都圏にあるため、「資本市場規制・監督能力強化プロジェクト（技プロ）」との連携による金融庁 AFPAC でのインターンシップの実施も期待されている。

「2-1 企業経営／政策立案」においては、運営委員会議長である教育・文化・科学省より、公務員も経営学修士を対象にするよう要望があり、広島大学に加えて、国際大学国際経営学研究科も選ばれた。

同コンポーネントの民間枠については、2016 年 1 月の現地調査で日本語人材を対象とすることになったため（後述）、同年 3 月に追加要望調査を実施した。検討の結果、北海道大学経済学研究科となり、2016 年度第一回運営委員会でモンゴル政府側の承認を得て正式決定される。

(4)　民間枠の設定

モンゴルでは、産業構造の多角化と雇用創出に向けた民間部門の競争力強化と中小企業育成の重要性を踏まえ、JDS 事業に民間枠を設置することを検討した。現地調査において、日本側より民間枠設置の趣旨を説明したところ、2016 年度より増員される予定の 2 名を民間枠として設定することでモンゴル側の了解を得た。

民間枠設置の目的は、「日本企業の将来のビジネスパートナーとなり得る“真の知日派ビジネス人材”を育成することにより、モンゴルの産業構造の多角化による雇用創出を推進する」ことである。本事業で対象とする民間分野は、ODA に関連する企業・団体と限定し、かつ日モ両国の発展に資する人材を育成するべく日本語で受け入れることについて合意した。そのため、日本語を教授言語とする研究科に対して要望調査を別途実施し、2016 年度第一回運営委員会で受入大学を決定することとした。出発前の日本語研修の実施有無等については継続協議することとなった。

MOJC のビジネスコースの受講者によって設立されたモンゴル・カイゼン協会（会員約 800 名約 460 社）への聞き取り及び質問票調査において、日本語での経営学修士（2 名×4 バッチ＝8 人）に潜在的な候補者がいることが確認された。優秀な候補者の推薦等においてカイゼン協会と連携することを確認した。

TSL プロジェクト事務所からは融資対象企業だけでなく、融資業務に携わる 8 つの商業銀行を対象に入れるよう提案があった。

モンゴル日本商工会への聞き取りでは、自社で OJT 等の研修は既に実施しているため、日系企業が必ずしも JDS 民間枠の対象となる必要はないとの意見があった。

MOJC からは、同センター職員も民間枠の対象とすることについて提案があった。モンゴル民間企業の育成を支援する機関を育成すれば、裨益対象が広がり、JDS 事業間の連携を図ることができるという趣旨によるもの。

(5)　博士課程への受入れの検討

2014 年度実施された JDS 基礎研究において、現地調査を行った 5 カ国（モンゴルを含む）から要望が強かったのは、JDS 事業に博士課程までカバーしてほしいということであった。JDS 事業に博士課程が含まれていないために、せっかく日本で育成した将来の知日派リーダーが修士号を取得後、他国の博士課程に留学するケースが散見され、貴重なアセットが無駄になってしまうという問題意識が受入大学をはじめとする日本側関係者にもあった。また、国によっては、局長、副大臣クラスの役職に就くには、博士号が必要な場合があるという。これを受け、本準備調査の国内事前準備期間から博士課程への受入れに関する運用案を議論してきた。

2016 年 1 月の現地調査において、各省庁に聞き取りを行ったところ、モンゴルの行政官にとって現段階で必ずしも博士号は必要とされていない、むしろ修士課程の枠を増やしてほしいという意見もあったが、長期的な視野に立って博士課程を加えることが歓迎された。特にモンゴル銀行や労働省など、キャリアパスにおいて修士号の取得が当たり前になっている組織において、博士課程への受入れを強く望む意見があった。

モンゴル側運営委員会メンバーとの協議では、上限 2 名という限られた受入枠を活用す

るため、対象は原則 JDS 帰国留学生とすることで合意した。募集選考の詳細は 2016 年度の第一回運営委員会で協議することとした。訪問した省庁からは、国のリーダーになることが期待される博士号が本当に必要な人材に平等に機会を与えるため、対象を JDS 帰国留学生に限定せず、オーストラリアやアメリカなどで他の奨学金により修士号を取得した職員も対象にしてほしいとの意見もあったが、JDS 帰国留学生に限定して博士課程への受入れを可能とすることで合意した。

また、修士課程から博士課程への直接の進学については原則認めない方向で協議することになった。JDS による博士課程への受入れの基本形は、修士号を取得後、自国で実務経験を積む中で直面した課題について、博士課程で研究することである。そのため、修士号を取得後、一定の実務経験を積むことを応募要件にすることになる。

2-1-2. JDS の実施体制

(1) 運営委員会メンバーの変更

従来、政権交代等により、モンゴル側の運営委員会のメンバーが頻繁に入れ替わり、そのコミットメントが低いことが課題となっていたため、今回日本側より、実質的な議論ができるメンバーへの交代を提案したところ、新規メンバーとなる教育・文化・科学省、大蔵省、産業省から了承を得られた。

また、モンゴルでは他の JDS 対象国に比べて復職率が低いことから（新方式において 78%）、復職に一定の役割を果たすことが期待される公務員委員会を新たに運営委員会メンバーとして迎えることになった。運営委員会メンバーへの就任依頼レターを調査団から発出したところ、今後事務局長ポストの人材（現時点では、現地調査時に面会したツェデンダンバ氏）が運営委員会メンバーに入ることになった。

2015 年度の選考プロセスが終了した 2016 年 3 月以降、新たな運営委員会メンバーで JDS 事業を実施することで合意した。メンバーから外れる内閣官房と外務省には現地協議のミニッツを添付したレターを持参して訪問し、変更の趣旨を直接伝えたところ了承を得た。

表 18 モンゴル JDS 運営委員会メンバーの交代

	役割	旧体制	新体制
モンゴル側	議長	教育・文化・科学省事務次官	教育・文化・科学省戦略政策企画局長
	委員	教育・文化・科学省高等教育課長	大蔵省開発金融債権管理局長
	委員	大蔵省国家行政管理局長	産業省戦略政策調整局長
	委員	外務省行政局二等書記官	公務員委員会事務局長
	委員	内閣官房組織部シニア職員	—
日本側	副議長	在モンゴル日本国大使館公使	同左
	委員	JICA モンゴル事務所長	
	委員	モンゴル・日本人材開発センター チーフアドバイザー	

(2) 運営委員会の役割

新規運営委員会メンバーにはJDS運営ガイドラインに基づく運営委員会の機能･役割（表19参照）を説明した。JDS事業は単なる奨学金事業ではなく、開発のための1つの投入であるため、JICAの対モンゴル協力プログラムにおける事業間の連携を図るため、毎年第一回運営委員会でその年に優先的に募集活動を行う優先開発分野や対象機関を選定することについてJICAモンゴル事務所より提案があった。今後は募集方針や最終候補者の選定だけでなく、他のJICA事業との連携を踏まえた戦略的な事業運営への役割が運営委員会に求められている。さらに、モンゴルJDS事業の課題である帰国留学生の復職について、新規メンバーの公務員委員会の権限や他奨学金事業での対応策を活用して、これまで以上に各省庁に対して働きかけることが期待されている。

表19 運営委員会の役割

役割	詳細
募集選考方針の決定	・ モンゴルの国家開発計画と日本の援助方針に基づき、各年度の募集活動の基本方針（優先開発課題、主要対象機関、応募勧奨方法等）を決定する。 ・ JDS運営ガイドラインに基づき、モンゴルJDS事業の選考方針を決定する。
候補者の面接	・ 第三次選考（総合面接）において面接官として候補者を評価する。運営委員会における最終候補者の決定を行う。
最終候補者の承認	・ 選考プロセスを経て選ばれた最終候補者を運営委員会で承認する。
帰国留学生の有効活用の促進およびフォローアップ	・ 留学生の帰国時に所属組織への復職を側面支援する。 ・ プロジェクト効果発現を目指して帰国留学生の活用策を検討し、フォローアップを行う。
その他、JDS事業の監督	・ 留学生の突発時に対処方針を決定し、必要な措置を講ずる。 ・ 壮行会や帰国報告会等の各種イベントに出席し、事業成果の発言に向けた助言を行う。 ・ その他、JDS事業運営上必要な事項について対応し、意志決定を行う。

2-1-3. サブプログラム基本計画

2016年1月の現地調査で合意した枠組みの下、JDS重点分野（サブプログラム）別に基本計画案を作成し（資料 6)、コンサルタントより運営委員会メンバーに説明した。同基本計画は、従来はJDS協力準備調査のなかで先方政府とJICA調査団が内容を合意し確定していたが、今後はJDS本体開始時点で決定することとした。

同基本計画は、案件目標や評価指標だけでなく、それぞれのJDS重点分野で、モンゴルの開発政策におけるJDS事業の位置づけ、日本の援助方針と実績、本邦の受入大学の活動等をまとめた指針である。4期分の留学生の受け入れを1つのパッケージ（フェーズ）として策定する。同計画に基づいて6年にわたり同一のサブプログラム／コンポーネント、対象機関及び受入大学の下で留学生を派遣することにより、中核的人材の政策立案・事業管理等の能力が向上し、ひいては対象機関の政策立案等の能力を向上させることを目的としている。

応募資格要件は表20の通り設定された。復職率を高めるためには、公務員として一定の

実務経験があり、所属組織に定着した候補者を選抜することが望ましいため、年齢要件は、22 歳から 25 歳以上に引き上げ、職務経験も 2 年より 3 年以上とすることが望ましいと考えられる。民間枠についても同様に、入社 2，3 年の若手社員は転職する可能性があるため、中間管理職の一歩手前にある幹部候補者レベルをターゲットにすることが望ましい。そのため実務経験は 5 年以上とし、現在所属する企業で 2 年以上の実務経験を有することを条件にした。

民間枠は将来の日本企業のビジネスパートナーと成り得る人材を育成するため、教授言語は日本語とする。日本の大学院修士課程に進学するには少なくとも日本語能力試験で N1 レベルが必要なため、求められるハードルは高い。募集段階では、N1 を足切りとはせず、所持していることが望ましいスコアとして、幅広く候補者を募る。

他方、公務員枠の英語スコアについては、これまで足切り点は設定していないものの、モンゴル JDS 留学生の英語力は他国 JDS 留学生と比べると総じて低い。TOEFL ITP550 点以上の留学生がいる一方で、400 点以下で合格する候補者もいる。一般的に日本の大学が求める英語スコアは TOEFL550 点であるため、望ましい要件と留学生のレベルにかなりの開きがある。詳細は 2016 年度第一回運営委員会で協議して決定する。

表 20 モンゴル JDS 事業の応募資格要件

項目	公務員枠（英語コース）	民間枠（日本語コース）
国籍	モンゴル国籍	
年齢	25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）	
学歴	学士号を有すること	
職業	モンゴル政府によって雇用されている正職員（契約職員、国営企業の社員は除く）	1. モンゴル・日本人材開発センターのビジネスコースの修了者が在籍する企業の正社員 2. JICA「中小企業育成・環境保全ツーステップローン事業」の融資を受けたことがある企業及び融資業務に携わる商業銀行の正社員
職務経験	募集締切時点で、3 年以上の実務経験を有すること	募集締切時点で、5 年以上の実務経験を有し、現在所属する企業で正社員として 2 年以上の実務経験を有すること
語学力	日本の大学院で修士号を取得するために十分な英語力を有する者（TOEFL iBT 61 (ITP 500) / IELTS 5.5 以上が望ましい。）	日本の大学院で修士号を取得するために十分な日本語能力を有する者（日本語能力試験 N1/実用日本語検定準 B 級以上が望ましい。）
その他	既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していない者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定でない者	
	本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展と日本との友好関係の構築に貢献する明確な意思を有する者	
	軍に現に奉職していない者	
	心身ともに健康である者	

博士課程への受入れの資格要件は、2016 年度第一回運営委員会で詳細を協議する予定であるが、ポイントは次の 6 点である。

表 21　博士課程の資格要件設定に係るポイント

項目	詳細
年齢	45 歳以下（来日時 4 月 1 日時点）
学歴	JDS で修士号を取得した者
職業	公務員
職務経験	JDS で修士号を取得後、モンゴルの公的セクターで 2 年以上の実務経験を有すること
語学力	TOEFL iBT 61（ITP 500）/ IELTS 5.5 以上（応募時に有効なスコアの提出を必須とする）
その他	受入大学から内諾（指導予定教員から推薦状）を得ていること
	所属組織から留学許可を得ていること

年齢要件は、当初、40 歳以下とする案があったが、現地調査で聞き取りを行ったところ、45 歳以下とした方が良いという意見が大半であった。また、帰国留学生の年齢分布を分析したところ、40 歳以下とすると、30%が対象外となってしまうため、45 歳に設定することが妥当と考えられる。

学歴に関しては、JDS 帰国留学生に限定せず、幅広く博士留学のニーズがある候補者をターゲットにしたほうがよいという意見もあったが、博士課程設置の趣旨に鑑み、JDS 留学生にターゲットを絞ることが妥当と考えられる。

職業は、民間セクターでは、私立の大学や研究機関以外は、博士号のニーズは低いと考えられるため、公的セクターにターゲットを絞ることは妥当と考えられる。その上で、中央・地方の政府機関、公立大学、研究所、国営企業があるなかで、どこをメインターゲットにして募集選考を行うかどうかがポイントになる。

実務経験に関しては、博士課程への受入れの開始趣旨に鑑み、修士号を取得後、一定の実務経験を有することを条件とする。ここでは仮に 2 年間とした。AAM では、修士課程に留学した期間の倍の期間の実務経験を条件としている。例えば、2 年間で修士号を取得した場合、少なくとも 4 年間はオーストラリア国外に居住した経験が博士課程への応募に必須となる。

英語力に関しては、3 年間で博士号を取得するには、候補者の質を担保することが不可欠なため、足切り点を設定することが必要である。修士では、TOEFL ITP500 点または IELTS5.5 を望ましいスコアとしているが、博士では、さらに上のレベルを足切り点とすることが望ましい。AAM では、IELTS6.5（サブバンド 6.0 以上）、TOEFL PBT580 点を資格要件としている。

その他、受入大学から内諾を得ていることと、指導予定教員から推薦状を応募条件とすることが望ましい。受入大学の審査にかかる負担を軽減するためには、修士課程での成績を考慮してもよい。例えば、5 段階の GPA で 3.0 以上とすることも一案である。そうすれば、受入大学が内諾を出せない JDS 帰国留学生の応募を減らすことができる。

2-2. JDS 事業の概要事業費

JDS を実施する場合に必要となる事業費総額は、3.22 億円となり、日本とモンゴルとの負担区分に基づく双方の経費内訳は、下記（3）に示す積算条件によれば、次の通りと見積もられる。ただし、この額は交換公文上の供与限度額を示すものではない。

(1) 日本側負担経費

2016年度　モンゴル国　人材育成奨学計画（4ヵ年国債）
概略総事業費　約　321.7百万円

（単位；千円）

年度	費目		概略事業費
2016年度 Term-1	実施経費	大学直接経費（入学金、授業料、他） 留学生受入直接経費 （航空運賃、支度料、奨学金、他） 留学生国内経費 （来日時・帰国時にかかる移動経費、宿泊経費）	2,436
	役務経費	現地活動経費(旅費、現地傭人費、事務所借上費、他) 募集選考支援経費 留学生保険加入費 来日後ブリーフィング/オリエンテーション経費 大学会議経費	18,831
	実施代理機関人件費	直接人件費 管理費	18,327
	2016年　事業費　計		39,594
2017年度 Term-2	実施経費	大学直接経費（入学金、授業料、他） 留学生受入直接経費 （航空運賃、支度料、奨学金、他） 留学生国内経費 （来日時・帰国時にかかる移動経費、宿泊経費） 特別プログラム経費	74,648
	役務経費	現地活動経費(旅費、現地傭人費、事務所借上費、他) 事前研修経費 留学生用資材費 留学生保険加入費 来日後ブリーフィング/オリエンテーション経費 モニタリング経費 受入付帯経費（突発対応）	11,812
	実施代理機関人件費	直接人件費 管理費	30,523
	2017年　事業費　計		116,983
2018年度 Term-3	実施経費	大学直接経費（入学金、授業料、他） 留学生受入直接経費 （航空運賃、支度料、奨学金、他） 特別プログラム経費	80,497
	役務経費	運営委員訪日ミッション経費 モニタリング経費 受入付帯経費（突発対応）	867
	実施代理機関人件費	直接人件費 管理費	12,674
	2018年　事業費　計		94,038
2019年度 Term-4	実施経費	大学直接経費（入学金、授業料、他） 留学生受入直接経費 （航空運賃、支度料、奨学金、他） 留学生国内経費 （来日時・帰国時にかかる移動経費、宿泊経費） 特別プログラム経費	56,773
	役務経費	現地活動経費(旅費、現地傭人費、事務所借上費、他) モニタリング経費 受入付帯経費（突発対応） 帰国プログラム(本邦）経費 帰国プログラム（現地）経費	2,667
	実施代理機関人件費	直接人件費 管理費	11,613
	2019年　事業費　計		71,053
事業費　総額	合計		321,668

（注）上記の概算事業費は、E/N 上の供与限度額を示すものではない。

(2) モンゴル側負担経費

なし

(3) 積算条件

1) 積算時点　　：2016 年 2 月
2) 為替交換レート　：1US$ ＝121.95 円、1MNT＝0.061 円
3) 業務実施期間　　：事業実施期間は、実施工程に示した通り。
4) その他　　：日本国政府の無償資金協力の制度に沿って積算を行った。

2-3. 相手国側負担事業の概要

JDS 留学生の募集・選考期間は、教育・文化・科学省が運営委員会議長として、JDS の計画・実施・管理・監督を行う主導的役割を担い、募集要項の配布促進等を通じて応募勧奨に協力し、サブプログラム毎に設定された主要対象機関に対して、JDS 事業への協力の働きかけを行う。

JDS 留学生の留学期間中は、モンゴル政府は実施代理機関を通じて留学生に対し定期的にモニタリングを実施し、JICA に報告を行う。また、実施代理機関から提出される定期報告書により、JDS の事業進捗や懸案事項等について確認し、必要に応じて他の運営委員会メンバーと協力して適切な措置を講じるほか、JDS 留学生が修士論文を作成する上で必要なデータの収集支援等を行う。

JDS 留学生の帰国後は、帰国留学生が母国の開発課題の解決に向けた取り組みに貢献すること及び人的ネットワーク構築が JDS の主目的のひとつであることに鑑み、モンゴル政府は留学生の帰国後に帰国報告会を開催して留学成果を把握するとともに、その後の動向調査や我が国との学術、文化交流・協力の促進等について必要な措置を行うこととする。また、運営委員会は、留学生の帰国にあたり、留学前と同じ職務もしくは JDS 留学経験を活かして行政府等の中枢で活躍できるような職務が与えられるよう関係省庁へ働きかけ、事業効果発現を促す。

2-4. JDS 事業のスケジュール

本準備調査の結果、我が国外務省及び JICA が 2016 年度以降の JDS 事業実施を正式に決定した場合、向こう 4 期の事業については図 15 に示されたスケジュールに基づく実施が想定される。具体的には、年度毎に E/N（交換公文）及び G/A（贈与契約）の締結後、JICA が、準備調査を受託したコンサルタントを実施代理機関としてモンゴル政府に推薦し、当該コンサルタントが JDS 事業におけるモンゴル政府との契約を締結した上で、モンゴル政府に代わり事業の実施を担うこととなる。

なお、今次協力準備調査より、実施方式を変更し、現行フェーズでは 3 年方式であったが、今後 4 年方式となる。移行期となる 2016 年度は、新フェーズ第 1 期と現行フェーズの

第 4 期がともに開始する。ただし、正式には毎年外務省が日本政府内の承認（閣議）を経て受入れ上限人数を決定し、その後 E/N において、年間上限人数が確定・合意される。

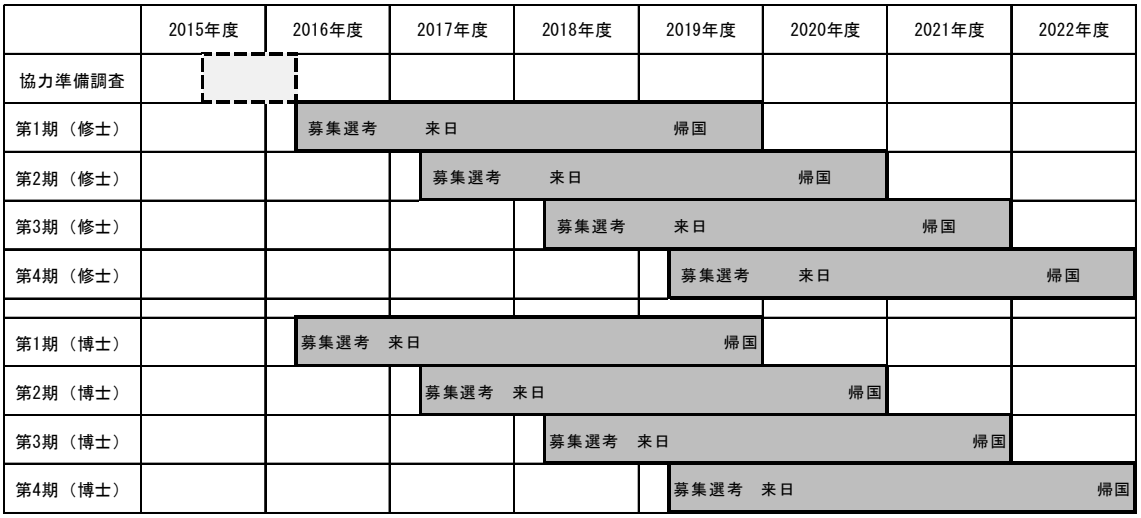


図 15 実施工程

博士課程への受入れを 4 カ年の事業パッケージに収めるには、春入学にする必要があるため、募集選考期間を圧縮し、夏の募集告知から年内に合格者を決定し、3 月に来日するスケジュールをとる必要がある。

2-5. フォローアップ

JDS 事業の上位目標を達成するには、JDS 留学生が、帰国後、どのようにモンゴルの開発に寄与していくかモニタリングし、必要に応じて適切なフォローアップ協力を行うことが不可欠である。とりわけ、官民両方のセクターで雇用の流動性が高いモンゴルでは、JDS 留学生の帰国後のキャリアパスを追跡することは、JDS 事業のプロジェクト目標達成度、有効性、持続可能性を把握することにもつながる。そのためには日本側の取り組みだけでなく、モンゴル政府の主体的な関与が重要となる。モンゴル側の運営委員会メンバーには、過去の JDS 事業の成果や帰国留学生の活躍状況を共有し、JDS 事業がモンゴルの開発に貢献していることを認識してもらうことが肝要である。

また、フォローアップは、事業成果の発現を推進する機能だけでなく、2 年間日本に留学した貴重なリソースである JDS 帰国留学生を有効活用することにもつながる。モンゴル JDS 事業では、すでに 200 名を超える留学生が日本で学位を取得し、モンゴルの省庁や大学、民間企業、国際機関等で活躍している。JDS 留学生は各年次あるいは留学先の大学内の先輩、後輩のつながりはあるが、年次、大学を超えた JDS 留学生としてのネットワークは十分に形成されていない。こうした現状を踏まえ、2015 年 12 月に「JDS モンゴル同窓会（JDSM）」が再結成され、レセプションが開催された[42]。

[42] 詳細は右サイトを参照のこと：http://sv2.jice.org/news/2016/04/post-218.htm

JDSM の再結成にあたっては実施代理機関も側面支援し、JICA のフォローアップ予算も活用してレセプションが開催された。その後、現地調査期間中に、JDS 同窓会の主要メンバーと座談会を開催し、今後の組織運営方針と活動計画について意見交換を行った。早期に役員の選定と 2016 年及び 2017 年の活動計画の作成を行うことを確認した。今後は JDSM を中心に JDS 留学生間のネットワーク構築や、さらに、日本企業との関係構築、連携の面でも活動を広げていくことが期待されている。

JDS 帰国留学生のなかには、官庁や企業で局長・経営レベルまで昇進したり、政党を立ち上げたり、フォーブスで「モンゴルで活躍する女性」に選ばれた帰国生もいる。次期フェーズの第一陣が帰国する 2019 年度には、モンゴル JDS 帰国留学生は累計 300 名を超え、次期フェーズが終了する 2021 年には 360 名に達する計画である。人口約 300 万人、官庁の職員数も少ないモンゴルでは、JDS 留学生は大きな存在となり得る。広報を強化し、同窓会活動を通じてネットワークを形成していくことが、事業成果の発現を推進し、ひいては日本とモンゴルのパートナーシップの強化につながる。

第3章 JDS 事業の妥当性の検証

3-1. JDS 事業と開発課題及び国別援助方針との整合性

モンゴルの開発計画や当該セクターの現状と課題等を踏まえ、JDS 事業とモンゴルの開発計画との整合性等について以下の通り分析した。

3-1-1. モンゴルの開発計画との整合性

政権交代が頻繁に起こるモンゴルでは政策の持続性が課題とされてきたが、「1-1-4. 開発計画」で前述の通り、2016 年 2 月に政権交代を超えて共有すべき長期開発ビジョンが策定された。同ビジョンでは、①持続可能な経済開発、②持続可能な社会開発、③グリーン開発、④ガバナンス・ビジネス環境整備を 4 本柱としている。同ビジョンにおけるモンゴル JDS 事業の次期フェーズの援助重点分野の位置づけは次の通り。

(1) 鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化

モンゴル政府は 2008 年から 2021 年の長期開発政策である「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、鉱床の有効活用を重点分野の一つとしている。同戦略の推進のため、鉱物資源開発のための適切な法整備・ガバナンスの強化が挙げられている。長期開発ビジョンにおいても政府部門の財政能力強化を重視している。JDS 事業はこれらの課題解決のための支援として位置づけられる。

(2) すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援

モンゴルでは鉱物資源開発に牽引された急速な経済成長に伴い貧富の差と地域格差が拡大しており、長期開発ビジョンでは、貧困・所得格差是正、医療・教育の整備に重点を置いている。また、その中で経済開発では、農業、観光に優先順位を置き、加工産業へのシフトを行うとしている。JDS 事業はこれらの取り組みを支援するものとして位置づけられる。

(3) ウランバートル都市機能強化

近年首都ウランバートルへの人口集中を背景に、同市の都市交通システム、都市基礎インフラ整備等を含む都市機能強化が課題となっている。長期開発ビジョンでは、経済成長・人口増加等の変化に合わせたインフラ整備を行うとしている。環境保全では、グリーン開発、温暖化の影響配慮を重視している。JDS 事業はこれらの課題解決のための支援として位置づけられる。

以上の通り、各省行政官の能力向上は、モンゴルにおける共通した重要課題であり、JDS 事業はモンゴル開発計画と合致している。行政官を対象とすることにより、留学生が帰国後に日本で得た知識を公務に活用し、モンゴルの政策立案に直接的に関わることができる。また、産業構造の多角化及び雇用の創出に向けて、「2-1 企業経営」分野では、モンゴル経

済の牽引役である民間企業も対象とすることで、留学後の直接的な裨益が期待される。

3-1-2. 我が国の対モンゴル援助方針との整合性

2012 年 5 月に策定された我が国の対モンゴル援助方針では、「持続可能な経済成長を通じた貧困削減への自助努力を支援する」とし、援助重点分野として「鉱物資源の持続可能な開発とガバナンスの強化」、「全ての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援」、「ウランバートル都市機能強化」を設定している。「モンゴル国 JICA 国別分析ペーパー」でも同方針に準じて協力方向性を分析している。本事業は以下の各開発課題への対応のために、それぞれの分野を所管する監督官庁等の中核的人材の育成を行う案件として位置づけられ、我が国及び JICA の協力方針と合致する。

JDS 事業の重点分野と開発課題は、日本国政府の援助方針と合致する形で設定されており、整合性は極めて高い。新フェーズのコンポーネント「2-1 企業経営／政策立案」の背景では、農牧経営支援での重要性も謳われており、開発課題「産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心とする雇用創出」の協力プログラム「農牧経営支援」もカバーし、援助方針の方向性と合致している（図 16）。

日本国政府の対モンゴル援助方針

重点分野（中目標）	開発課題（小目標）	協力プログラム名
鉱業資源の持続可能な開発とガバナンスの強化	持続可能な鉱物資源開発	鉱物資源開発管理能力強化
	資源収入の適正管理を含むガバナンス強化	ガバナンス強化支援
全ての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援	産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心とする雇用創出	民間セクター支援
		農牧業経営支援
	基礎的社会サービスの向上	基礎的社会サービスの向上
ウランバートル都市機能強化	インフラ整備と都市計画・管理能力の向上	ウランバートル都市機能強化

JDS事業の援助重点分野及び開発課題

JDS援助重点分野	JDS開発課題	
鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化	環境に配慮した鉱物資源開発	
	資源収入の適性管理を含むガバナンス強化	財政管理、金融政策の強化
		法制度整備
すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援	企業経営/政策立案	
	公共政策	
ウランバートル都市機能強化	インフラ整備・都市計画	
	都市環境改善	

図 16 日本国政府の対モンゴル援助方針と JDS 事業の整合性

3-1-3. 我が国無償資金協力による実施の妥当性

無償資金協力の対象国は、世銀グループの国際開発協会（IDA）の無利子融資適格国の基準（1 人当たり GNI1,965 ドル）を参照して決定される。対象案件は、開発途上国の国造りや貧困の緩和に必要な基本的分野でありながらも、相手国政府の自己資金や借入資金などでの実施が困難な事業であることなどを基準に決定される。無償資金協力では、日本をはじめとするドナーの実施する技術協力や有利子融資事業とも広く連携をはかりながら、被援助国の自立に向けた国造りに貢献している。

モンゴルは、一人当たり GNI が 4,280 ドルを超え、世銀の分類では高中所得国である。JICA

の円借款主要国所得階層別分類では、2016 年度に中所得国から中進国にランクアップした。しかし、人口が約 300 万人のモンゴルは、経済規模が小さく、鉱物資源開発に依存した経済は、国際的な資源価格の変動に影響を受けやすい。インフラや保健医療・福祉等の基礎サービス、さらには開発に伴う環境へのインパクトの面でも課題は多い。こうした背景を踏まえ、世銀では、IDA による無利子融資と国際復興開発銀行（IBRD）による低利子融資の両方を提供している。

以上を踏まえ、JDS 事業の無償資金協力による実施の妥当性について、外務省の通知文書[43]にある検討すべき観点を参照し、下記 3 点から複合的に精査した。

(1) 外交的観点

JDS 事業は、モンゴルの社会経済開発の政策立案・実施を担う若手行政官等を対象としたものであり、JDS 留学生は、モンゴルの将来の知日派リーダーになることが期待されている。JDS 帰国留学生は、日本のよき理解者として、二国間関係の強化に向けた、貴重なアセットになり得る。我が国とモンゴルは、2015 年 2 月にモンゴルにとって初めてとなる EPA を締結しており、今後両国経済関係が一層強化されることが期待されている。以上のように、外交的観点から JDS 事業を実施する妥当性は高い。

(2) 重要政策との関係

モンゴルは、中国とロシアに挟まれ、地政学的に重要な位置を占める。同国の民主主義国家としての成長は、我が国の安全保障及び経済的繁栄と深く関連している北東アジア地域の平和と安定に資する。また、同国は石炭、銅、ウラン、レアメタル、レアアース等の豊富な地下資源に恵まれており、我が国への資源やエネルギーの安定的供給確保の観点からも重要とされる[44]。以上のことから、JDS 事業は、「国家安全保障戦略」、「日本再興戦略」、「インフラシステム輸出戦略」など日本政府の重要戦略に沿ったものである。

(3) 経済的脆弱性

モンゴルの 1 人当たり GNI は 4,000 ドルを超えるが、経済成長の大部分は鉱物資源開発に依存しており、他の産業が十分に育っていない。鉱業セクターは、国際市場価格の影響を受けやすいため、単一産業に依存するモンゴルは経済的に脆弱である。モンゴル政府は、産業構造の多角化と民間セクターの競争力強化のため、日本からの支援、投資・技術移転に期待している。行政官の育成を通じた行政組織の能力強化を目的とする JDS 事業は、これらの経済的脆弱性を克服し、産業の多角化を図るものであり、妥当性は高い。さらに、新フェーズでは、民間枠も設置されることから、官民連携を推進することで、民間セクターの競争力強化に直接的な裨益が期待される。

なお、前述の JDS 基礎研究では、対象国で構築された JDS への高い評価と信頼をさらな

[43] 外務省「所得水準が相対的に高い国に対する無償資金協力の効果的な活用について」2014 年 4 月
[44] 外務省「対モンゴル国　国別援助方針」2012 年

る二国間関係強化につなげるためには JDS 事業の継続は不可欠であり、金の切れ目が縁の切れ目にならないよう、継続して実施する意義がある。JDS 事業は開発への寄与だけでなく、真の知日派の育成という面で外交の切り札にもなる。一方で、無償資金協力としてのみ継続するのではなく、相手国の成長に合わせ、有償資金協力や外務省の外交面のスキームなどを使い分け、JDS ブランドのもとで息の長い留学生支援を継続していくことが重要と指摘した。

以上のように、JDS 事業は、対象国の国造りを担う人造りを目的とし、モンゴルの中・長期的開発計画の目標達成に資するプロジェクトである。また、我が国の援助政策・方針との整合性が極めて高く、各協力プログラムにおける技術協力や円借款プロジェクト等を補完し、協力の相乗効果を高めるものである。

3-2. JDS 事業で期待される効果

人材育成に関するプロジェクトにおいては、長期的な視点でその効果が発現されると想定されるため、プロジェクト終了時の達成目標であるプロジェクト目標は、「当該開発課題に携わる人材の能力が向上する」こととしている。また、留学生が習得した知識や経験が帰国後、各対象機関にて効果的に活用されることを通じて、「当該開発課題に関する関係行政機関の能力が向上する」ことを上位目標としている。これらを通して、究極的には「母国の開発課題解決に貢献すること」に帰結することが期待されている。

JDS 事業は、本調査結果に基づく妥当性の検証を経て、最終的には日本政府によりモンゴルでの実施の是非が検討されるが、JDS 留学生を送る側であるモンゴル政府及び対象機関には修学中及び帰国後のサポートが、また受入大学には、当該国の開発課題の解決に資する研究・教育プログラムの提供がそれぞれ求められることから、プロジェクト目標の達成が両者によって促進されることが期待される。

プロジェクト目標の達成度を測る尺度としての評価指標は、上記の視点に鑑み、以下の通り全てのコンポーネントにおいて共通する指標が設定されている。

・帰国留学生の修士号取得
・帰国留学生の分析能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上
・帰国留学生の留学成果を活用した政策立案・実施

指標「帰国留学生の修士号取得」及び「帰国留学生の分析能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上」については、①募集時における各サブプログラム及びコンポーネントの主要対象機関の人事担当や事業趣旨に合致した人材をターゲットにした応募勧奨、②学問的基礎知識・関連する職務経験・基本的な素養・帰国後の貢献可能性等を踏まえた選考が挙げられる。また、来日後の留学生への各種サポートや定期的なモニタリング（面談形式による学業・生活・健康面での状況管理とアドバイス）を確実に実施することにより、高い成業率の達成及び能力の向上が期待される。

指標「帰国留学生の留学成果を活用した政策立案・実施」については、モンゴルでは雇用の流動性が高く、復職率が低いことから、留学生本人と所属先による従来の二者契約に

代えて、留学生本人と所属先に加えて運営委員会も含めた三者契約を結び、留学生が帰国した際に留学前の所属先もしくは留学で得た知識を活かせるポストに復職し、日本で取得した知識・能力を活用できるよう取り組むことが望ましい。

また、JDS 事業の有効性を評価するためには、日本での留学経験が帰国後の専門キャリアにおいてどのように活用されていくか中長期的に追跡することが不可欠である。こうしたモニタリング等を通じて、留学成果の発現に必要なフォローアップ施策を実施し、JDS 帰国留学生のプロフェッショナル・スキルの向上とネットワーク形成を支援していくことが求められている。適切なフォローアップは、事業成果を明らかにするだけでなく、JDS 帰国留学生とのネットワークを維持継続し、また将来の知日派リーダーという貴重な人材の活用や連携の促進の面において日本側にも便益を生むことができる。

他ドナーの奨学金事業との比較

JDS 基礎研究では、成果に影響する要素・要因を分析し、他ドナーの奨学金事業との比較として次の通り示した。

表 22 JDS 基礎研究で示された JDS 事業の成果に影響する要因

項目	プラス要因	マイナス要因
前提条件:「事業趣旨に合致した人材が推薦される」	・相手国政府・日本双方参加の運営委員会 ・選考の透明性が高い	・対象機関・分野が限定 ・博士課程がカバーされていない ・日本の文化や言語を学べる研修がない
プロジェクト目標:「開発に資する人材育成 」	・日本で質の高い教育機会を提供 ・公務員を対象に、一定量の公務員を確実に継続的に受け入れ ・受入分野が開発ニーズに合致	・博士課程がカバーされていない ・民間枠がないことによる官民連携へのつなげにくさ
副次的効果:「二国間関係強化への貢献」	・日本での勉学・研究環境の良さ ・帰国留学生と受入大学間のネットワーク構築	・日本政府や企業等が帰国留学生を活用するための仕組みが未整備 ・帰国後の日本からの情報入手や他国帰国留学生との情報交換手段がない

これらに加えて、受入大学がプロジェクトパートナーとして位置づけられており、候補者の選考から大学が深く事業に関わるだけでなく、既存の大学プログラムに加え、特別プログラムを通じてより当該国及び留学生個人に即したカリキュラムが提供されるなど一貫した選考・指導・受入れ・フォローアップ体制が整えられていることも利点である。

さらに、年毎のプロジェクト方針の設定に実施代理機関が積極的に関わるだけでなく、候補者の募集・選考と日本への送り出し、及び留学期間を通しての実施代理機関による定期モニタリング等の留学生が享受する手厚いサポート、さらに帰国後の復職サポートや同窓会活動の企画等があることも他ドナーの奨学金と JDS 事業を比較した場合の比較優位点として挙げられる。

現地調査では、「文部科学省の国費外国人留学制度と比較した場合、JDS は短期間で学位を取得できるので職員の能力向上のために効率的である。国費外国人留学制度は、日本語

習得するための研究生の期間があり、2 年で学位を取得できない。日本との懸け橋になるのであれば国費だが、能力強化には JDS が有効」との意見もあった[45]。

3-3. プロジェクト評価指標関連データ

モンゴルにおける JDS 事業の成果・インパクトに係る指標は表 23 の通りである。モンゴルの JDS 留学生の学位取得率は 97.8%に達している。帰国留学生に占める公務員の割合は全体で 46%、新方式に限定すると 78%である。課長級以上の割合は、全体で 30%、新方式のみで 21%である。

表 23 モンゴル JDS 事業のデータシート（2016 年 4 月時点）

開始年			2001 年（2002 年度から第 14 期生まで派遣済み）
年間受入上限人数		2002-2008 年（旧方式）	20 名
		2009-2015 年（新方式）	18 名
受入実績		合計	262 名（旧方式 139 名、新方式 123 名）
		性別	男性 100 名、女性 162 名（女性の割合 61.8%）
		平均年齢	28.7 歳（来日時）
		教授言語別	英語 234 名、日本語 28 名
帰国留学生		合計	226 名
		学位取得者	221 名（英語 193 名、日本語 28 名）
		不成業者数	5 名
		学位取得率	97.8%
所属機関タイプ別	来日時	全体	公務員 188 名（72%）、民間企業 40 名（15%）、国際機関・ドナー・大使館 23 名（9%）、NGO11 名（4%）
		旧方式	公務員 65 名（47%）、民間企業 40 名（29%）、国際機関・ドナー・大使館 23 名（16%）、NGO11 名（8%）
		新方式	公務員 123 名（100%）
	帰国後	全体	公務員 104 名（46%）、民間企業 66 名（29%）、国際機関・ドナー・大使館 15 名（7%）、NGO6 名（3%）、国外 16 名（7%）、不明 12 名（5%）、就職活動中 7 名（3%）
		旧方式	公務員 36 名（26%）、民間企業 56 名（40%）、国際機関・ドナー・大使館 12 名（9%）、NGO5 名（3%）、国外 15 名（11%）、不明 12 名（9%）、就職活動中 3 名（2%）
		新方式	公務員 68 名（78%）、民間企業 10 名（12%）、国際機関・ドナー・大使館 3 名（3%）、NGO1 名（1%）、国外 1 名（1%）、就職活動中 4 名（5%）
管理職率（課長以上）		全体	来日時：16（7%）、現在：68（30%）
		旧方式	来日時：14（10%）、現在：50（36%）
		新方式	来日時：2（2%）、現在：18（21%）

[45] 国費外国人留学制度で日本に留学し、修士と博士号を取得したウランバートル市戦略政策企画局長のコメント

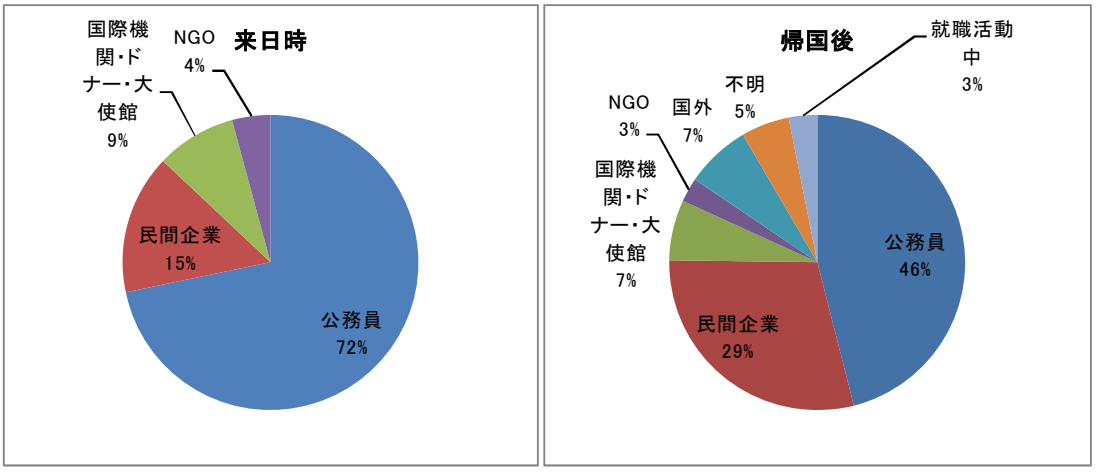


図 17 JDS 留学生の所属組織タイプ別

JDS 留学生の能力向上調査

より多面的な評価を目指して、JDS 事業終了時の評価指標を設定した。JDS 新方式の導入に伴うプロジェクト効果の測定については、プロジェクト管理や進捗のほか、関係機関の主体性や帰国留学生の活躍状況等、幅広い基準を基にする取り組みが考えられるが、JDS 事業の特徴でもある JDS 留学生モニタリングという留学生情報管理機能に着目し、同機能を主に活用して「JDS 留学生の能力向上の度合い（政策の立案及び実施に求められる能力）」と「大学カリキュラムの適切度」について評価するための指標を設定し、アンケート調査[46]を実施した。主な調査対象者は JDS 留学生本人とした。

(1) 調査内容

「留学生の能力向上の度合い」については、「若手行政官の育成」が JDS 事業の目的であることに鑑み、JDS 事業を通じて、開発途上国において政策の立案及び実施に求められる能力の変遷を調査することを目的とした。具体的には「科学的な調査・分析能力」「論理的な思考能力」「問題解決能力」「リーダーシップ」といった技能・思考能力の向上や、「倫理性」「規律性」「責任感」「積極性」といった態度の変遷を測るための調査を行った。

また、大学カリキュラムと開発課題の合致度・妥当性については、調査開始前のカリキュラムの審査をもって確認されているため、実際に提示されたカリキュラムが実行されているか、また提供されるカリキュラムが実際の成果として開発課題に資するものであるかどうかを確認できるよう、調査項目を設定した。

(2) 調査方法

留学による能力向上度合いを図るため、留学生の来日時、就学中、修了時の 3 段階にてアンケート調査を実施した。来日時及び就学中の時点では定期モニタリングの事前レポート取り付けを行う一方、修了時の時点では帰国直前に大学・研究科毎に留学生を招集して

[46] 「JDS 留学生能力にかかる定期調査アンケート」：国立大学法人東京工業大学の元理事・副学長、牟田博光氏監修

実施する帰国前評価会の事前レポートに代わるアンケートを配布し、原則として全ての対象留学生より回答を得た。

帰国留学生に対しては別途、アンケートを配布し、昇進状況や留学で習得した知識や研究成果の活用状況について全帰国留学生のうち約 30%の留学生からの回答を得た。（帰国留学生に対してのアンケート結果については、後述の「3-4-1.　帰国留学生による評価」を参照。）

(3) 調査結果

以下の図 18 は、モンゴルの 2009～2012 年度来日の JDS 留学生を対象に実施した来日時と修了時を比較したアンケート結果[47]である。いずれの能力も来日時と比較して修了時に伸びているが、モンゴルでは特に「科学的な調査・分析力」、「情報収集・処理能力」、「時間管理能力」などの伸びが大きいことが特徴である。

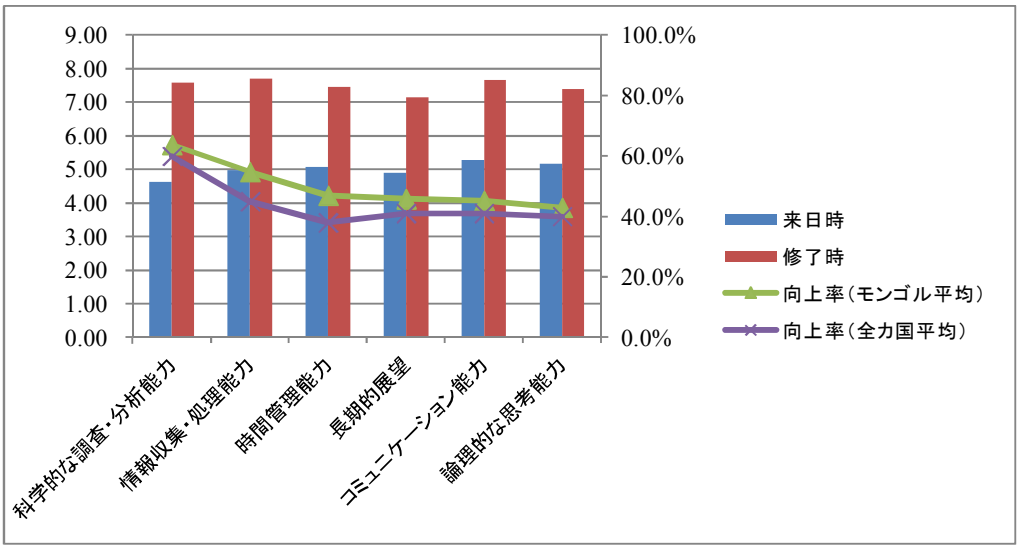


図 18　モンゴル留学生の留学期間中に向上した能力（来日時と卒業時の比較）

3-4. 過去の JDS 事業の成果状況

3-4-1. 帰国留学生による評価

2002 年に来日した第 1 期から 2015 年に帰国した第 12 期までの全 JDS 帰国留学生に対し、昇進状況、帰国後 JDS 留学で得た研究成果の活用方法（活用予定）、博士課程進学への希望等を確認するため、ウェブアンケート調査を実施した。その結果、帰国留学生 226 名中 61 名から回答を得た。回収率は 30%。

また、2016 年 1 月及び 3 月の現地調査において、24 名の帰国留学生に対して JDS 経験が職務上どのように役立っているかインタビューを行った。面会者リストは資料 3 の通り。

[47] 当該定期アンケート調査の評価単位は 10 段階となっている。

(1) JDS 留学後の活躍と昇進状況

アンケートで回答を得た帰国留学生の 72%から、JDS 留学後に昇進したとの回答があった。昇進した JDS 帰国留学生からは、「JDS 事業は、モンゴル公務員の能力向上のためのもっとも効果的な留学事業の一つとして認識されているため、政府機関のトップは、JDS 留学生を帰国後に進んで昇進させる。(金融規制委員会)」、「JDS で取得した経営学修士がシニアエコノミストに昇進する助けとなった。(モンゴル銀行)」等の回答があった。

(2) JDS 留学で得た研究成果の活用及びそれら事例

留学から帰国後に昇進し、母国の開発課題解決への取組みで顕著な活躍をしている事例

- 一橋大学大学院アジア公共政策プログラムにおいてマイクロファイナンスを研究テーマとして学び、帰国後も金融規制委員会のマイクロファイナンス局の政策・計画部で金融機関向けトレーニングの企画実施、信用組合に関する規定策定などに従事。
- 東洋大学大学院国際地域学研究科でモンゴルのゲル地区の住民を対象とした低コスト住居を研究テーマとして学び、帰国後にウランバートル市のゲル地区開発機関におけるモニタリング部長として、ゲル地区開発を推進。
- 筑波大学大学院生命環境科学研究科で学んだ地球温暖化に関する知識を活かし、帰国後に規格・度量衡庁において日本とモンゴルの温室効果ガスに関する二国間ジョイント・クレジット・メカニズム（JCM）の合意に向けた作業を主導。
- 筑波大学大学院生命環境科学研究科で学んだ数値天気予報にかかる統計学に関する知識を活かし、帰国後に気象・環境調査庁気象水文環境研究所の数値天気予報研究室長として、より正確な天気予報システムを開発。同システムをもとに、マスメディアにモンゴル内の 28 カ所の 5 日間の天気予報を提供。

日本との友好関係促進に貢献している事例

- 法務省在職時に横浜国立大学大学院法学研究科に留学し、帰国後数回の転職を経て、現在は食糧・農牧業省戦略政策企画局長として JICA 技術協力にも関与。
- 一橋大学国際・公共政策大学院アジア公共政策プログラムに留学後、金融規制委員会の担当職員として JICA「資本市場規制・監督能力向上プロジェクト」に従事。
- 東京農工大学に留学し修士号を取得。その後私費で同大学大学院博士課程に進学。2013 年に帰国後、自然環境・グリーン開発・観光省自然環境基金で日本とモンゴル政府による二国間 JCM 協定に関する事務局として勤務。2014 年 9 月から温室効果ガス（GHG）インベントリの仕事を担当し、日本の国立環境研究所（NIES）の支援のもと、2016 年 7 月下旬に開催予定の大規模な国際会議（Workshop on Greenhouse Gas Inventories in Asia : WGIA）の準備を行っている。また、案件形成中の JICA「GHG インベントリシステム構築及び能力強化プロジェクト」のカウンターパートとして提案書の作成や事前評価を担当した。
- 上智大学でマクロ経済学を学び、帰国後、三井物産ウランバートル駐在員事務所のビジネス部長として日本とモンゴルの資源ビジネス等に従事。

- 東北大学国際文化研究科で学び、帰国後、モンゴルテレビ局（NTV）に入社。日本に関連する素材を積極的に探し、日モ友好に関する番組や北海道紹介番組の制作・放送、日本で問題となっているテーマについて関係者を招待し講演会を行うなど、日本社会を深く紹介。NTV 社長を経て民間放送局連盟理事に就任。

政党を立ち上げ、母国の社会経済発展に変化を起こそうとしている事例

- 神戸大学大学院国際協力研究科に留学し、帰国後 2015 年 10 月までモンゴルで初の民間ビジネス団体であるモンゴル銀行協会の代表を務める。その後政治家を志し、2015 年末に国民労働党（National Labor Party）を立ち上げた。同政党のメンバーの 7 割は日本や欧米に留学経験があり、そのうち 4 割は博士号を取得している。JDS 帰国留学生も 4、5 人参加している。

民間部門で昇進し、顕著な活躍をしている事例

- 名古屋大学大学院法学研究科に留学し、現在はモンゴルの投資会社ニューコムグループの最高執行責任者（COO）として、モンゴルの開発に大きな影響を与えている。世界有数の経済誌『フォーブス』で「モンゴルで最も活躍する 30 代」の 1 人に選出された。JDS の後、国費外国人留学制度で博士号を取得。
- 早稲田大学で経営学修士を取得し、所属組織のハーン銀行で副頭取に昇進。銀行内の序列では第 4 位となる。日本人頭取のもと、リスク管理を担当。ハーン銀行は、モンゴル内で支店は 530 店舗を数え、モンゴル最大の商業銀行である。従業員数は、本店に約 600 名、全支店を含めると約 5,000 名に上る。
- 名古屋大学大学院法学研究科に留学し、帰国後 TenGer Finance Group（TFG）の最高執行責任者（COO）に就任。現在は、モンゴルの保険業界でトップ 5 に入る Ard Insurance の社長（CEO）を務める。同社の持ち株会社である Ard Financial Group（AFG）は、日本式の高専を持つモンゴル工業技術大学（Institute of Engineering and Technology：IET）にも投資している。IET が 2008 年に民営化された際に、AFG が資金の 50%を出資し、経営を立て直した。

(3) JDS 留学の利点・メリット等

JDS 事業の利点としては、実施代理機関のサポートと日本語研修の重要性を述べた帰国留学生が多くみられた。

- 「留学生へのサポートは素晴らしかった。他の奨学金プログラムにはないサポートを JICE が提供してくれた。これは大きな利点であり、実際に留学生に便益がある。」
- 「日本人や日本文化を知るためのプログラムがあることは JICE が運営する JDS 事業の利点であった。日本語研修やホームステイ・プログラムがよかった。帰国後ビジネスで日本人と会う時に片言の日本語でコミュニケーションが取れる。日本語研修は非常に役立った。担当の日本語教師がよかった。」
- 「来日前の日本語研修は非常に役に立った。簡単な単語や会話文だけでも覚えている

と非常に助かる。大学の授業は英語だが、毎日の生活に日本語が必要である。」

(4) 博士課程のニーズ

博士課程の設置について、民間セクターでキャリアを積む JDS 帰国留学生の多くは、博士課程への進学にそれほど必要性を感じていないようであった。

- 「40 歳になるため博士課程に進学するより、働いて経験を積んだほうがよい。」
- 「博士課程受入れの開始も特に若い人にはよい知らせである。しかし、ビジネスでは博士号は必要ない。大学教員や研究者など科学レベルでは必要だが、ビジネスにおいては、必要以上の学歴があるとされ、博士研究に時間を費やし過ぎたために、ビジネスから遠ざかり、人脈等も限定されてしまう。」
- 「民間銀行では修士号で十分である。技術的な実務に携わるオフィサーレベルでは、博士号より、マーケットリスクマネジメントなどの財務分野の資格のほうが有効である。経営レベルは修士号で十分である。」

他方、中央銀行や研究機関・大学等では、博士課程のニーズが高いことを示した。

- 「モンゴル銀行では博士号のニーズがあるだろう。金融政策などの政策立案者には博士号はよいアセットとなる。知り合いの大蔵省の部長は日本の国費外国人留学制度で修士号を取得した。こうした行政官にとって博士号は必要だろう。」
- 「博士課程受入れの開始は大変良い計画だ。特に研究員にとって博士号があるとキャリアにプラスになる。所属先と留学後の復職について契約を結ぶことを条件として、修士から博士まで直接留学できるほうがよい。省庁の場合は 5 年間雇用を維持できるかわからないが、研究所であればおそらく可能である。」
- 「博士課程への受入れの開始は高く評価される。特に科学技術に関わる人材にニーズがある。」

(5) 改善提案

インタビュー調査を実施した JDS 帰国留学生からの提案は次の通り。

<u>事業の継続</u>

JDS 帰国留学生の多くは、JDS 事業が現在も継続実施されていることを歓迎し、今後も続くことを望んでいる。一橋大学に留学し、現在は国民労働党の活動に携わる JDS 帰国留学生は、「事業の継続が重要である。民間企業に転職する帰国留学生もいるが、行政官の能力向上は必要。引き続き事業を実施してほしい。」と述べた。

<u>民間枠の設置</u>

民間セクターで勤務する JDS 帰国留学生全員が「民間も対象とすべき」と回答した。

- 「過去のアンケート調査で民間セクターにも JDS の機会を与えるべきと提言を書いた

ので、次期フェーズから民間枠が設置されることは喜ばしい。民間がモンゴル経済の牽引役であり、従業員も多く雇い、税金も払っている。しかし、奨学金の機会は公務員と比べると極端に少ない。」

- 「今後、JDS の対象者を民間にも広げることは非常に良い案だと思料。10 年前のモンゴルには奨学金プログラムはほとんどなく、日本のプログラムの付加価値が高かったものの、現在では奨学金の選択肢が増え、日本のプライオリティは下がっている。国民の所得が上がり私費で留学する人もいる。また、多くの機会が政府に集中しており、民間の留学機会は限られていることから、JDS の門戸を民間にも広げることはニーズに合致していると言える。」
- 「数年前に JDS は公務員限定になったと聞いたが、直接的な裨益を考えれば、民間も対象にすべきだ。私自身、三井物産でもモンゴルの開発に貢献できる。」

他方、モンゴル銀行に務める JDS 帰国留学生からは、「対象機関の選定の際は一貫性を保つべきである。モンゴル銀行、大蔵省、金融規制委員会など、中核省庁・政府機関を引き続き対象として限定すべきだ。比較的新しい省庁は再編が頻繁にあり、復職問題が発生する可能性があるが、コアとなる省庁は省庁再編がなく復職できる。」との意見があった。

日本語研修の重要性

旧方式で留学した JDS 帰国留学生の多くは、日本を理解する上での日本語の重要性を説いた。また、日本と接する機会をさらに提供することを求めた。

- 「日本に留学したのに日本語が全くできないのは恥ずかしい。日本語ができないと文化を理解するのが難しい。最近の JDS 留学生は日本語が話せないと聞いている。」
- 「留学した研究科の学生は皆留学生だった。教員は日本人であったが留学生にとって教員とフランクに話をするのは難しい。今は一人日本人がいるようだが、クラスにもっと日本人がいたほうがよい。2 年間日本に留学し、クラスメイトの出身国であるベトナムやフィリピンのことは詳しくなったが、日本のことはあまり知らない。帰国後、友人に日本のことを聞かれるが、わからないと回答する。」

3-4-2. 受入大学による評価

2013 年度よりモンゴルから JDS 留学生を受け入れてきた 6 大学・9 研究科に対し、JDS 留学生を受け入れたことによるメリット及びインパクト、受入上の課題及び今後に向けての提案等のアンケート調査を実施した。また上記のうち九州大学工学府を除く 6 大学 8 研究科を訪問してインタビュー調査を行った。あわせて、2013 年度以前にモンゴルから JDS 留学生を受け入れたことがある一橋大学アジア公共政策プログラム（APPP）にもインタビューを実施した。

(1) モンゴル JDS 留学生を受け入れたことによるアウトカム・インパクト

大学のグローバル化など組織へのインパクト

筑波大学大学院生命環境科学研究科は、「JDS 事業の受け入れにより、国内外へのインターンシップの内容がより実践型となり、問題解決に焦点を当てた教育内容になった。また、学生も環境リーダーからグローバルリーダーへと意識を向上させ、政策履行のみならず立案についてもリーダーシップをとることの重要さを考えるようになった。」という。

明治大学専門職大学院ガバナンス研究科からは、「JDS の受入れを開始した 2007 年当初はカリキュラムの整備、英語による授業の増加、教員の増員など、対応すべきことが多かったが、2013 年度ごろから安定的に留学生を受け入れることが可能となった。JDS 新方式が導入され、4 年間受入大学が固定されたことが大きい。現在は JDS 対象 1 カ国による研究科へのインパクトはそれほど大きくないが、開設初期の段階は大きかった。」という意見があった。同研究科の留学生数は現在約 45 名であるが、その約 8 割が JDS 留学生である。

九州大学大学院法学府からは、「JDS は、九州大学に、英語による法学教育の“ノウハウ”を発展させる資源を提供してくれ、更に広く、国際的な LL.M.プログラムの成長を促進してくれた。更に、実務家としての JDS 留学生は、成熟した実務経験と法的知識を背景として、クラスにおける討論とキャンパスライフに重要な貢献をしている。また、これを通じて、現在文部科学省の重要政策課題の一である日本人学生のグローバル化に寄与してきた点は数えきれない。そういった意味で、JDS は、九州大学の法学教育の国際化に大きく寄与したと言える。」という意見があった。

現地政府機関等とのネットワークの強化

筑波大学大学院生命環境科学研究科は、JDS を通じて、モンゴルの都市環境改善に関わるようになり、2 年目にウランバートル市との協力覚書を締結した。これによって、筑波大学の環境科学専攻と持続環境学専攻が同市職員に対し短期研修を行うとともに、将来的に都市環境改善のための共同研究を行うことで合意した。JDS の専門面接での意見交換会がきっかけとなり、その後特別プログラムを利用した現地セミナーの開催、同大学卒業の JDS 帰国留学生の側面支援等により筑波大学とウランバートル市の協力関係が強化された。

慶応義塾大学も JDS 留学生の受入れを通じて、留学生の所属組織との関係ができつつある。また、毎年夏にモンゴルでワークショップを開催しているので、現地関係機関とのネットワークが形成されている。

九州大学大学院地球社会統合科学府は、留学生の所属機関である中央地質研究所と共同研究や打合せを行い、国際連携を強化している。また、モンゴル側大学、研究機関との連携が強化され、円借款事業「モンゴル工学系高等教育支援事業」等へ参画し、別の観点から教育・研究ネットワークの構築につながったという意見もあった。

他方、明治大学のように対象機関が幅広い分野（公共政策）の受入大学は、留学生の所属組織が毎年異なるので、連携が難しいという。現地関係機関との連携は、コストシェア、知名度アップなど、具体的なメリットがないと難しいという意見もあった。

(2) 受け入れ上の課題

留学生の質の確保

モンゴルの留学生は基礎学力が足りないことが指摘された。例えば TOEFL スコアが 390 点の候補者は受入大学の基準で換算すると 100 点満点で 25、6 点のレベルであり合格させにくく、実際に日本に来てからも基礎学力が足りず苦労するという。そのため、TOEFL スコアはせめて 400 点以上であることが望ましいとの意見があった。

慶応義塾大学は、モンゴルからの JDS 留学生が 2 年で卒業できるように、JDS 以外の予算も活用して追加的な指導も組み合わせて教育している。個人、年度によって学力にバラつきがあるとの意見もあった。

九州大学大学院工学府からは、「最近、JDS の応募者が同じ研究所、大学からのみになってきていて、応募者の質が下がっている感じがするので、日本びいきの優秀な学生を獲得するためにも、現地オフィスでリクルート活動をしていただきたいと切に願っている。」という意見があった。

JDS ブランド力の低下

2001 年度から一貫して JDS 留学生を受け入れてきた一橋大学は、JDS 事業のブランド力の低下を指摘した。かつて一橋大学では、JDS 留学生は大変優秀で、クラスをリードしていており、IMF 奨学金の留学生は指導に手間がかかり、学力レベルは一番下のほうであった。しかし、現在はそれが逆転し、IMF は優秀な留学生が多く、JDS はレベルが下がってきているという。日本全体のブランド力が低下し、オーストラリアやニュージーランドなどに優秀な留学生を奪われている側面は否定できないが、JDS 留学生の質が下がっていることは明らかとのことである。

専門面接における意見交換会の工夫

筑波大学大学院生命環境科学研究科は、専門面接における省庁訪問や意見交換会の重要性を踏まえ、さらなる内容の充実を求めた。「もっと相手国のニーズを具体的に知りたい。日本の大学からの発表だけでなく、対象機関からの発表にさらに時間を割いてほしい。日本からの一方向の説明ではなく双方向で話ができるとよい。パワーポイントでなくとも何らかの資料にまとめてもらえれば理解も深まる。例えば、対象機関に当日話してもらいたい内容を事前アンケートのようなかたちで大学に聞くこともできる。以前実施代理機関から意見交換会で質問したい内容について事前に照会があったので、こちらの関心事項を事前に伝え、対象機関の出席者に回答の準備を促進することができ、結果的にウランバートル市との関係構築にもつながった。機会を重ねることでお互いに勉強して共通理解を持つことができる。関係構築を考えると、出席する機関はひとつではなく様々な機関と知り合えるとよい。」

留学後の雇用確保

モンゴルの場合は、卒業生の帰国後のポストが保証されているとは必ずしも言えない点

が挙げられた。慶応義塾大学は、出発前に締結する誓約書を、留学生と運営委員会ではなく、留学後の職を確保するために、留学生とモンゴル政府が結ぶべきと提案した。JDS は個人の能力強化だけでなく、所属組織の強化を目標としているので、復職を担保するために最大限努力すべきだという。

(3) 他奨学金事業との比較

特別プログラムの重要性

筑波大学大学院生命環境科学研究科は、特別プログラムの利点を次の通り回答した。「日本の大多数の大学院教育が実質論文主体の教育になっているため、文部科学省の国費外国人留学制度で来日した学生は修論、博士論文を完成させることを主としている。それに比べ JDS 事業では、特別プログラム予算を効果的に利用する工夫を重ねることで、大学の教育プログラムの質の向上に資することができる。これは今後の日本の大学の国際競争力・知名度のさらなる向上を考えると非常に重要な点である。」

明治大学は、「特別プログラムは非常に重要である。この予算がないと、現在提供しているサービス（フィールドトリップ、教材翻訳、フォローアップセミナー、参考図書の購入など）の多くが提供できない。」と特別プログラムの重要性を述べた。

九州大学大学院法学府は、「過去と比較してだいぶ使いやすくなった。国別按分がなくなったことは非常に助かった。そもそも、同じ国ではなく、様々な学生と活動を行うことで研究成果も上がることが多いため、国別に考えない方が良い。YLP にある同様のプログラムは、JDS 特別プログラムに比べてもっと使いづらい。」と指摘した。

実施代理機関によるサポート

明治大学は、実施代理機関によるサポートの有効性を次の通り述べた。「JICE の手厚いケアが最も大きな利点である。世界中これほどのサポートがある奨学金プログラムはないのではないか。留学生は何かあるとまず実施代理機関の留学生担当に相談する。その後、明治大学の留学生ラウンジに相談し、学内の制度のことは事務室に相談し、それでも解決できない場合は教員に相談する。学生にとっては相談するチャンネルを多く持つことができる。」

九州大学大学院地球社会統合科学府からは、「渡航、受入れに関する業務や滞在中のサポート体制が徹底しており、留学生は研究に集中できる環境が与えられている」という意見があった。

また、実施代理機関が募集活動を行って獲得した幅広い応募者のなかから、現地で面接を行った上で留学生を選考できるため、留学生の質を保障でき、安心して受け入れることができるという意見もあった。

専門面接における省庁訪問や意見交換会の意義

筑波大学大学院生命環境科学研究科は、現地での専門面接における省庁訪問や意見交換の重要性を指摘した。「これらは、受け入れる行政官の背景やニーズをよりよく知るために

重要である。これは「負担」ではなく、相手国にとっても日本の大学にとっても、教員や行政官にとっても「利点」であると考えている。教育現場は、常に社会や学生のニーズをよく理解し内容を改善していく必要がある。また、国際的に見て、これほど大学で開発途上国の行政官を再教育する事業はないだろう。これについては、海外から招聘した研究者や行政官が口を揃えて指摘する点である。」

他方、九州大学大学院法学府からは、「現地面接は時期的に大変で大きな負担となっている。テレビ電話等で柔軟に対応してほしい。」という意見もあった。国際大学大学院国際経営学研究科も「専門面接は 1 月か 2 月に行われるが、その期間はセメスターの最中なので教員は参加が大変である。できればセメスターの休みの期間である 12 月末に実施して欲しい。」と述べた。

(4) 博士課程の導入

アンケートの回答があった各受入大学・研究科において、博士課程のニーズは概ね高いことが確認できた。8 研究科中 7 大学から博士課程のニーズがあるとの回答を得たほか、現在留学中の JDS 留学生及び帰国留学生ともに、博士課程への進学を希望し、またそのレベルにある留学生が居るとの回答も約 75%得られた。大学・留学生の双方から博士課程進学はずっと望まれてきており、受入大学にはこれまでにも国の復職規程を満たした後に、国費留学生の制度を活用しての再来日・博士課程進学を勧めてきた大学もあったことから、JDS 事業としての博士課程の設置を歓迎する声が多かった。インタビュー調査を実施した筑波大学と明治大学では、既に JDS 帰国留学生が博士課程に在籍中であった。九州大学大学院法学府では過去に JDS 帰国留学生が博士号を取得した事例がある。

表 24 博士課程のニーズについて（有効回答数：8）

質問	あり	なし／無回答
① 博士課程のニーズ	7	1
② 博士課程への進学を希望し、そのレベルにある現在受入中の留学生	6	2
③ 博士課程への進学を希望し、そのレベルにある帰国留学生	7	2

必要修学期間については、「最低 3 年間必要」との回答が殆どであり、このうち日本での滞在・研究が必要な期間は、「特に優秀であれば 1 年間」「1～3 年」との回答もあったが、通常は 3 年必要との回答が多かった。

博士課程の対象を JDS 帰国留学生に絞ることには賛成の意見がある一方で幅広い候補者の中から優秀な留学生を受け入れたいという意見もあった。オーストラリアやイギリスで修士をとり、日本で博士号を取得したい潜在的な候補者もいるのではないかという指摘があった。大学側は内諾を出す前に博士論文のためにきちんとしたデータが取れるか、研究計画の実現可能性と基礎学力があるかどうか評価する。JDS 帰国留学生であれば基礎学力については修士課程で既に把握しているので評価が容易との意見であった。

年齢要件は、45 歳でも受入可能という意見が大半であった。修士号取得後の実務経験に

ついては、細かなルールを定めるのではなくある程度柔軟性があったほうがいいという意見があった。例えば、「JDS で修士号を取得した者」と「所属先から留学の許可を得ること（承認の手紙を出してもらうこと）」を条件する提案があった。

博士課程の導入について各大学から挙げられたコメントは以下の通り。

- 本専攻で JDS 事業に関わった全ての教員が口を揃えていうのは、博士課程のための JDS 事業の必要性である。モンゴルの場合、博士号を持つことで給料が上がったり、昇進がしやすくなったりするため、博士号は重要であるという点は、本専攻の JDS 卒業生へのモニタリング結果でも分かっている。また、教員側の思いとしては、せっかく日本の教育でよい人材を育てても、その後他国の大学にとられたのでは JDS 事業の目的にかなわない結果になるという点もある。最終学歴は職場での影響力にもなる。もし、JDS 卒業生がアメリカの大学で博士号を取得した場合、日本とのコネクションは忘れ去られる可能性もある。それだけ博士号というのは一人の人生にとって大きな意味を持つものである。
- ポイントは博士号を取得したあとの進路である。モンゴルや日本にどのように貢献できるかが重要。いくら本人が優秀でも一人では問題解決できないので、組織で影響力を発揮するための資質も必要になる。
- 博士課程のニーズは高い。ほとんどの留学生が博士課程に進学したいと思うのではないか。修士の後、即座ではなく、帰国してある程度実務経験を積んでから、博士課程に挑戦するのがよいのではないか。旧方式で参加した留学生によりニーズがあると思われる。
- 博士課程には 2 科目のコースワークがあるので、最低 1 年は日本に滞在する必要がある。論文作成は自国でも可能。その他、博士候補になるため資格試験を日本で受ける必要がある。
- 3 年間で博士号を取得できない場合、中退扱いとして、その後、論文を発表できた段階で学位を授与する。博士候補になるために、コースワークなどある程度日本で勉強する必要がある。博士号を取得するには、英語スコアも必要（TOEFL550 点、TOEIC730 点以上）。
- 博士課程に対して、極めて高いニーズがある。本 JDS 修了生の場合は、一定レベルの研究力量が確保されるため、修学期間 3 年で学位取得が可能である。なお、日常的な先端分析を要するため、日本滞在も 3 年間が必要である。可能であれば、一度帰国せず、修士号取得の後そのまま博士課程に進んでほしい。
- 博士課程は指導負担が大きすぎて、責任が取れない。受入の人数枠が無く、大学（教員）側と留学生のニーズが合えば受け入れても良い。
- 3 年で博士号を取得できるのは全体の 70%程である。
- 博士課程に進学したい帰国生は多い。JDS のあとオーストラリアで博士号を取得するのがゴールデンパターンである。推薦状を頼まれたことは何度もある。フィリピンやインドネシアなど国によっては昇進に博士号が必要な場合もある。教育・研究が充実しているアメリカやオーストラリアは教員も薦めざるを得ない（教員も欧米で博士号を取得している）。オーストラリアは昔から博士課程への受入れを行っている。日本は工

学系が大部分で社会科学系の受入れは少ない。

- 修士と違い、博士課程は受け入れる教員の責任が大きい。教員の評判に関わるため受入れを慎重になる。博士論文の審査では外部試験官（external examiner）も審査委員会に入る。指導する学生の論文の質が低い場合、指導教員の力量を問われかねない。論文の質が悪くても指導教員としての記録は残る。そのため、論文指導に余計に介入することになり、教員の負担が増える。受入れには相当な覚悟が必要。JDS 帰国留学生であれば顔や性格、学力もわかっているので受入れの判断がしやすい。JDS 留学生は博士号を取得した後の仕事が保障されていることも大きい。通常、教員は卒業後の仕事の心配もしないといけない。
- 重要なことは、大学から入学許可をもらうことである。指導教員がいるかどうかが重要。日本の国費外国人留学制度（大使館推薦）は先に奨学金の支給が決まってから受入大学を探す。大学としてはいきなり相談されても困る。現在の計画どおり、JDS では、最初に大学から内諾を取りつけることを応募の条件にするとよい。
- 本学の学位授与の条件は、3 本の論文を発表し、そのうち 1 本は国際的な学術雑誌に受理されることである。3 年間で卒業する場合、1 年に 1 本のペースで論文を書く必要がある。1 年目はコースワークがあり、期末試験にパスできない学生は中退してもらう。3 年で卒業するには、修士論文がある程度質が良くないと難しい。国際的な学術雑誌に受理されるまでの審査に 1 年程度時間がかかる。1 年目に修士論文を少し修正して国際的な学術雑誌に出せるレベルであることが望ましい。

(5) 今後に向けての提案

<u>対象機関制度の見直し</u>

九州大学大学院地球社会統合科学府から、「現行では応募ができる対象機関が決まっているが、様々な省庁から応募が来るように幅を広げてほしい。」という意見があった。

<u>来日前オリエンテーションの重要性</u>

最近の JDS 留学生は学力だけでなく意識も低く、国を代表して留学し、限られた期間に精一杯勉強して絶対学位を取るという意気込みが足りないとの意見もあった。そのため、来日前のオリエンテーションにおける意識づけが必要という。ADB 奨学金の留学生や JICA 長期研修員は、来日前後に JDS のような特別なオリエンテーションは受けていないが、意識は高く自立しているとのことである。

また、「JDS 留学生は社会人経験があり、学部で学んでからブランクがあるので、入学するまでに数学や英語をレビューする必要がある。しかし、たいていは仕事で忙しく、出発前は追加の仕事を任されたりするので準備に時間を割けない。留学予定者を早めに仕事から解放し、留学準備をできるように相手国政府には働きかけることが必要だ。」、「JDS 留学生は、留学の現実を知らないのではないか。本学では特に 1 年目のコースワークが大変である。留学生にはもっと危機感を持ってもらいたい。そのために来日前に留学生にしっかりと正確な情報を伝えることが重要だ。」、「1～2 週間のオリエンテーションでは十分でない。

IMF は 2 ヶ月の事前研修を行っている。」という意見もあった。

日本語の重要性

一橋大学では、世界銀行のテレビ会議システムを使って毎年卒業生とのセミナーを行っているが、率先してアレンジをしてくれるのは旧方式のときの JDS 留学生である。彼らは入学前に数カ月の日本語研修を受けており、日本に対する想い入れが違う。日本語ができるので、日本人や日本社会への理解がより深いので、留学中も他の日本語研修を受けていない留学生の模範となっていたという。特別プログラムの一部予算を返してでも、JDS 全体で入学前に日本語研修を実施してほしいという意見があった。

九州大学大学院法学府からは、「日本人の知り合いがいないと、日本の文化を学ぶ機会がない。せっかく日本に来ているので、日本文化を学ぶ機会がないのは残念。」という意見があった。

エンリッチメント・プログラムの必要性

インタビュー調査を実施した大学にエンリッチメント・プログラムのアイデアを説明したところ、歓迎された。筑波大学からは、「留学中に他の大学の JDS 留学生とのネットワーキングを目的としたエンリッチメントセミナーを開催することは非常によいアイデアである。「JDS 学会」のようなかたちで毎年異なる開催地で受入大学が持ち回りで開催できるとよい。農業や環境など分野で分けることもできるが、JDS 留学生全員が一堂に参加できるほうがよい。直接関係ない分野でも得るものはあるので聞いてもらいたい。」との意見があった。

広報の強化

筑波大学から、「JDS 事業を行ってきたことで生じた日本への利益を広く国民に分かりやすく説明できること。メディアなどの協力も必要ではないか。」という意見があった。

大学要望調査の見直し

大学要望調査における受入大学の選定基準が明確でないとの意見があった。本当に教育の質の高い大学が選ばれているのか疑問があるという。落選しても納得できる評価制度が必要であり、申請に必要な書類が多く、大学の参加意欲を下げる一因にもなっているという指摘があった。選定結果のフィードバックを求める声もあった。

多数の奨学生を受け入れている国際大学からは、外部専門家の必要性を指摘する意見があった。「IMF 奨学金プログラムでは、派遣先大学・プログラムを決定する際に、専門家によって、教員の専門分野や授業構成など、かなり入り込んだ部分が精査され、教育の質に重点が置かれているため、学生の質も非常に高い。JDS でも大学選定の際に、専門家を配置するなどのより適格な選定プロセスがあると、JDS 事業の信頼性がより高まると思われる。IMF 奨学金では、7 バッチが 1 つのフェーズになっている。教員の CV まで出させられる。どういう専門家がいるのかも注意深く審査している。受入大学を決定する委員会では、IMF

東京事務所が事務局となり、日本の財務省、シンガポールやインドネシアのエコノミスト、オーストラリア国立大学の教員などが入って評価するシステムをとっている。求められるプロポーザルは全て英語で、分量も多い。プロポーザルで審査されたあと、プレゼンテーションがある。IMF 審査委員会のメンバーが本学に来て、我々のプレゼンテーションを聞き、細かな質問を行う。JDS でもリタイアした教員など、利害相反にならない専門家を各分野に入れた方がいい。大学選定評価に専門家が入れば、応募する大学もいい加減なことは書けない。」

3-5. 課題・提言

本調査を通じて得られたモンゴル JDS 事業の課題・提言は、以下の通りである。

(1) 実施体制について

今般の準備調査では、①モンゴル側運営委員会メンバーの総入れ替え、②民間枠（日本語）の追加、③博士課程の導入等、事業の実施体制やニーズへの柔軟な対応に関する重要事項についてモンゴル側と合意に達することができた。特に議長となる教育・文化・科学省戦略政策企画局長との間では、運営委員会メンバーによる事業の改善に関する活発な議論の必要性、実施中の JICA 事業との連携による開発効果の拡大等について協議し、十分な理解を得ることができた。同局長はモンゴルの置かれている経済的社会的状況を的確に捉えており、その中で人材育成を如何に進めていくべきか、真剣に考えている人物である。同局長を運営委員会の議長とすることで、今後事業の質の向上を図っていく上での体制が整備されると考える。

また、新たな運営委員会メンバーとして、教育・文化・科学省戦略政策企画局長、大蔵省開発金融債権管理局長（ODA 事業の窓口）、産業省戦略政策企画局長に加えて、国家公務員委員会事務局長をアポイントすることで合意した。新方式以降、78％という帰国留学生の復職率は、モンゴルの不安定な政情を鑑みれば必ずしも低いとは言えないが、さらなる改善を図ることを狙いとしたものである。公務員委員会は国会官房直属の組織であり、職員の復職や雇用等に関して省庁への一定の影響力を期待できる。また障がい者やジェンダーへの配慮といった視点からの提案等も考えられ、事業の質の向上への貢献が期待できる。

一方で、2016 年 6 月に予定されている総選挙の結果によっては運営委員会メンバーが役職を退く可能性があるように、モンゴルにおいては省庁の幹部クラスが頻繁に交代するリスクがあることを認識しておく必要がある。事業の一貫性を保つためには、引き続き日本側運営委員会メンバーが強いイニシアチブを持って事業運営にあたることが重要である。

(2) 他 ODA 事業との連携

JDS を ODA 事業として実施する以上、単なる留学ファンドではなく、他の案件と同様、「開発のための投入」という観点から、他の ODA 事業との一層の連携が重要である。JICA 在外事務所担当者や専門家への本事業の周知、有能な相手国人材の JDS への応募勧奨、帰

国留学生同窓会ネットワークの事業での活用などが求められる。特に実施中の技術協力案件との連携を促進するべく、活動中の専門家との密な情報共有のみならず、専門家が JDS 帰国留学生と直接話し合う機会を設けることも重要である。また、「2-2 公共政策」等のコンポーネントについては、特に重点を置くセクター、課題、研究テーマ、主要対象機関等を検討、確認することも必要である。この点については、実施代理機関も JICA が実施中のプロジェクトやモンゴル政府の関連政策への理解をさらに深め、有益な提案を行うことが期待されている。

そのため、次のマトリックスを用いて連携するプロジェクトを検討し、JDS 事業関係者で共有することを提案する。例えば、無償資金協力で建設予定のモンゴル初の大学付属病院となる「日本モンゴル教育病院」は、医師等の卒後研修の拠点となるだけでなく、非感染症疾患など優先度の高い三次医療サービスとウランバートル市内の二次医療サービスを提供する中核病院として機能することが期待されている。2018 年の病院完成を目指して、同時に実施が計画されている技術協力プロジェクトとも連携しながら、JDS 事業において本邦大学院での学位取得を通じて病院運営人材の育成を図ることが効果的である。

表 25 JICA 事業連携検討表（例）

サブプログラム	コンポーネント	案件名	実施機関	想定される研究テーマ	指導可能な大学・教員	連携可能性
2すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援	2-2 公共政策	日本モンゴル教育病院建設計画（無償）	教育・文化・科学省、モンゴル国立医科大学	病院運営管理、研修運営	国際大学国際関係学研究科・陣内悠介准教授	2018 年の病院完成を目指しての病院運営人材の育成

このように、社会経済開発の推進に資する若手行政官等の能力強化のためには、JDS 事業のみではなく、他のプログラムとの連携、補完が不可欠である。留学期間中には JICA の課題別研修や国別研修へのオブザーバー参加等を通じて、実践的な知識も獲得できるような工夫も一案である。現地調査で聞き取りを行ったウランバートル市のバヤルバートル戦略政策企画局長は、JICA の技術協力プロジェクトで専門家の指導を受け、本邦研修に参加した職員の次のステップとして JDS を捉えている。

(3) 民間枠設置の留意点

産業構造の多角化における民間部門の重要性に鑑み、JDS 事業における民間枠の設置について検討したところ、民間企業の人材育成ニーズは高く、潜在的候補者層も多数確認できた。運用面では、2 名という限られた枠を有効活用するため、対象を厳選することが肝要である。応募資格要件を 2 つの代表的なプロジェクトの関係企業に絞ることは、投資の選択と集中の観点から望ましく、JICA 事業間の連携にもつながる。

募集選考の際には、応募者が 2 つのプロジェクトの関係企業の所属で、資格要件を満たした者であるかどうか判断し、より適切な候補者を選考するための材料として、プロジェクトの実施・関係機関である MOJC、カイゼン協会、または TSL プロジェクト事務所から

の推薦状を応募条件とすることも一案である。

また、民間枠は日本語人材を対象とすることになった。こうすることによって、JDS 帰国留学生は日モいずれかの国でのビジネスに貢献する可能性が高まることから、民間枠設置による事業成果の点でも期待が高まる。募集の際の留意点としては、大学出願に必要な日本語能力の証明書の取得や来日までの日本語対策にも考慮する必要が挙げられる。

来日後、民間出身の JDS 留学生は、行政官の JDS 留学生とは学ぶ目的が異なる点に留意することが必要である。民間の JDS 留学生はモンゴルが抱える開発課題解決に資する学問を習得しようとするだけでなく、より実践的な学問を学ぶことを希望しており、また日本滞在中にビジネスに有効な幅広いネットワーク作りを求めている。彼らが日本企業とのネットワークを構築するには、まず滞日中からそのような仕組みを設けることが必要である。例えば、民間枠の JDS 留学生に対しては滞日中に民間企業でのインターンシップを実施することも有効である。

表 26　民間枠設置の留意点と対策

留意点	対策
資格要件を満たしているかの確認作業	MOJC、カイゼン協会、または TSL プロジェクト事務所からの推薦状を応募条件とする。
日本語能力の証明	日本語の能力を証明する試験は英語と異なり頻繁に実施されているわけではないので、募集選考スケジュールを組む際には各種資格試験の日程を踏まえる。
出発前の日本語研修	受入大学の入学要件を満たした候補者にとっても、来日後すぐに大学院の授業についていくのは大変である。MOJC の日本語コースや受入大学による特別プログラムを利用した事前プログラムの実施が望まれる。
実践的な研修機会の提供	インターンシップ、ネットワーク作りなど

(4)　博士課程導入の留意点

現地調査における各省関係者からのヒアリングの結果、モンゴルの公務員にとっての昇進は職務経験と業績が重要であり、かつ政治任用で決まるケースが多く、現段階では博士号が必ずしも昇進に必須ではないことが分かった。他方、修士号の取得が当たり前となっているモンゴル銀行や労働省、モンゴル科学技術などでは博士課程の導入に大きな期待が示された。現閣僚 19 名のうち 16 名が修士号を取得し、うち 4 名は博士号を取得している中[48]、今後も博士号の重要性が増してくる可能性は高く、JDS 事業として新たなニーズに応え、事業の付加価値を高めていくことにもつながり、今般博士課程を JDS に導入することの意義は大きい。

また、博士課程を創設することによって帰国留学生にとってのフォローアップになるだけでなく、これから修士号を取得しようと応募を検討している潜在的候補者にとって、その先に博士課程もあることが大きな魅力に映るに違いない。博士課程創設そのものが優秀な候補者を集めることにインパクトをもたらすことも期待できよう。

[48] 2016 年 5 月時点の閣僚等メンバー（首相、副首相、各省大臣、内閣官房長官）

博士課程創設にあたり最も重要なことは、「なぜ JDS で博士課程を創設するのか」「JDS の博士課程の目的は何か」という点について事業関係者だけなく、応募する帰国留学生、受入大学までもが同じ認識を持つことだと考える。JDS による博士課程は、あくまで政策を担うリーダーを育成するものであり、政策に関与しない類の研究者の養成は目的としないことを明確にしておきたい。この点が曖昧になると、国費留学制度など他の奨学金スキームとの差別化も難しくなってしまう恐れがある。導入にあたっては、この線引きをしっかり行うことが肝要である。

(5) 復職対策

復職率を高めるために 2 つの対策を提案したい。1 つは応募資格要件の改訂である。復職率を高めるためには、公務員として 5 年以上実務経験のあることを資格要件の一つとすることが有効である。5 年以上勤務していれば、4 年に一度の総選挙による政権交代を経験しているため、政治の影響を受けることなく、公務員として勤続できたことを意味する。現地調査では、近年留学するために留学機会の多い公務員になる若者もいるとの意見もあった。公務員として一定の実務経験を条件とすれば、留学後に所属組織へ復職する確率が高まるのではないか。ただし、実務経験を現状の 2 年から 5 年に上げることは潜在的候補者層を急速に狭めることにつながりかねないため、慎重に設定することが望ましい。本準備調査で作成した基本計画案では、2016 年 6 月の総選挙による公務員の人事異動と民間からの転職等も考慮して実務経験は官民問わず 3 年以上とすることを提案した。また、年齢はこれまで 22 歳以上であったものを 25 歳以上とした。

2 つ目の対策は留学前の三者契約の導入である。新たに運営委員会メンバーとなった公務員委員会の役割を活用し、留学生本人、所属機関、運営委員会の間で留学後の復職を誓約する三者契約を結ぶことで復職率向上に一定の貢献が期待できる。

公務員委員会によると、現行のモンゴル公職法では 3 ヶ月以上の研修に参加すると休職扱いになるため、省庁は当該ポストに人員を補充する必要がある。その際に臨時職員として契約していなければ、新たに雇用された職員は留学者が帰国後も勤続する権利を有する。

三者契約に留学後の復職ポストの確保を明記することで、JDS 留学生が留学の成果を所属組織に還元する道をつくり、万が一、復職できない状態が続けば、運営委員会から所属組織に依頼文書を送ることも考えられる。政治任用が多く、雇用流動性が高いモンゴルでは、復職率は最大限高める努力をしつつ、その一方では JDS で育成した人材を積極的に活用してもらうよう主要対象機関に働き掛けることが重要である。モンゴルには日本留学を経験した現職大臣が複数いる。各省の人事部局には日本留学の成果を十分にアピールし、その有効性についての理解を促していきたい。

(6) 募集活動の強化

JDS の目標を達成するには、優秀な留学生の獲得が前提条件となる。そのため、募集活動において、主要対象機関からより多くの優秀な応募者を集めることが重要である。しかし、高等教育のモビリティが高い現代は、ドナー間の留学生の獲得は競争が激しい。そのため募集活動には戦略が必要である。

まずは各省の JDS 担当者と人間関係を構築し、協力を得ることで、省内での情報普及に一定の効果が見込める。応募者の多くは各省の JDS 担当部局より情報を得ることが多い。JDS 担当者からターゲットする候補者層に情報が行き渡るようにするには、担当者と良好な関係を構築し、協力してもらうことが最も重要である。主要対象機関に足繁く通い、地道な営業活動を行うことが肝要である。

また、各省の担当者には、JDS の利点をアピールする必要がある。JDS は行政官を対象とし、同国の開発課題に合致した人材育成のプログラムであるため、モンゴルの中長期的な発展に資するプログラムであること。受入大学がプロジェクトパートナーとして位置づけられていること、既存のプログラムに加え、特別プログラムを通じてより当該国に即したカリキュラムが提供されるなど一貫した指導体制・受入体制が整えられていること、また滞日期間中を通して定期モニタリング等の留学生が受けられる手厚いサポートがあることもアピールを積極的に行いたい。また、モンゴルでは大臣クラスの要人が日本留学経験者であることも広く周知し、日本留学のブランド力を高めることも有効と思われる。

その上で、様々なアクセス・チャンネルを用いて、より多くの潜在的候補者に情報が行き渡るような募集活動を行うことが必要であろう。プレスリリースや SNS などのメディアを活用した広報や JDS 帰国留学生、JICA 専門家、JICA 帰国研修員同窓会、JUGAMO、カイゼン協会など、幅広い人脈を持つ関係機関と連携し、JDS の魅力を発信していくことも有効である。特に、民間枠の募集に際しては、MOJC が持つビジネスコース受講者のネットワークが求められ、益々の連携が重要になってくる。

(7) エンリッチメント・プログラムの必要性

現地調査で訪問した省庁からは、2 年間の本邦滞在中に、省庁や民間企業等でのインターンシップが実現できれば有益との提案が出された。仮に実施中のプロジェクトのカウンターパート機関から留学生を派遣した場合、当該プロジェクトの日本側協力機関によっては、インターン受入れを前向きに検討してもらえる可能性もある（金融庁などは、実施中の JICA プロジェクト以外でも、独自の取り組みとしてモンゴル側関係者の研修を実施している）。このような付加価値が見込める取り組みをより一層進めるべきである。その際、特別プログラムの経費の活用についても、受入大学側に依頼するだけではなく、より JICA の意図に沿って使用できる仕組みの検討が必要である。

(8) 日本語習得の必要性

日本人の心や精神性の深いところまで理解し、将来日本とモンゴルの懸け橋となるには、日本語の習得が不可欠である。現地調査では、日本留学経験がある知日派のモンゴル人と面会する機会があった。彼らが一様に訴えたのは日本語の必要性であった。英語で学位を取得する JDS 留学生は、2 年間日本に滞在しても日本人や日本文化への理解が十分に深まらない。専門の学術分野の知識習得のみを目的とするプロジェクトであれば、それでも問題ないが、将来二国間の友好関係に寄与する人材を育てることも目的とするのであれば、事業の活動のひとつに日本文化理解を促進するプログラムが必要である。言語は文化理解の基礎であり、日本人とコミュニケーションを図る必須のツールである。さらに日本語学習

を継続させるには、日本語が必要となる機会を提供することが不可欠である。そのため、日本の官庁や企業等でのインターンシップや一般の日本人と触れあうことのできるホームステイ・プログラムが有効である。

(9) フォローアップスキームの確立

モンゴルにおいてはこれまで 262 名の JDS 留学生が来日しており、既に 12 期生までの計 221 名の JDS 留学生が成業し帰国している。しかしながら、これまで事業としてのフォローアップの仕組みはなく、オフィシャルに帰国留学生とコンタクトするのは年に一度の状況確認だけであった。また、日本とのつながりという意味では、2005 年に 1 期生が中心になって設立した「JDS モンゴル同窓会（JDSM）」があるものの、積極的に活動している実績は乏しく、受入大学もしくは指導教官に頼っているのが現状である。

本準備調査期間中に再結成された JDSM を持続的に運営していくには、先行して活動を行う JUGAMO や JICA 帰国研修員同窓会のノウハウを吸収し、連携を図りながら、日本側が支援していくことが不可欠である。特に活動が軌道に乗るまでの数年間は、日本側による資金援助や活動のファシリテーションとしての役割が求められる。本準備調査で核となるメンバーが選ばれ、JDSM の役員と活動計画は作成された。今後は JDSM の積極的なイニシアチブを期待しつつも、必要に応じて日本側からの側面支援が望まれよう。

現地調査では、国費及び私費留学生の同窓会組織 JUGAMO と面談を行い、できるだけ早い時期に JDS 同窓会の役員と JUGAMO の役員の間で意見交換会を開くことで合意した。その後、JUGAMO より、JICA 帰国研修員同窓会も交えた 3 つの同窓会による意見交換会を開催することについて打診があった。また、モンゴル日本商工会に JDS との連携可能性を相談したところ、会員の日系企業と JDS 帰国留学生の名刺交換会を開催することについて提案があった。帰国留学生リストは個人情報のため共有が難しい点を踏まえ、まずは地道な人脈形成から始めることが正道であり、発展可能性があるとの趣旨によるものである。

今後、JDS の目的達成に向け、フォローアップ・コンテンツの充実化は不可欠である。

3-6. 結論

モンゴルの経済成長の牽引役は鉱業であるが、鉱業自体も雇用を十分に生み出しておらず、現在、産業構造の多角化がモンゴルの大きな課題となっている。また、2015 年 2 月に「日本・モンゴル経済連携協定（EPA）」が署名され、日本からのビジネス・投資の拡大の期待が大きく膨れ上がっているタイミングだからこそ、インフラや法制度も含めたビジネス環境整備が重要となっている。これらの課題を解決するには、まずモンゴル国内に高度人材を増やしていくことが必要であるが、まだまだその数は不十分である。

JDS は、留学生の募集から始まり、学位取得後その成果を見るまでには相当の時間を要するプロジェクトである。それでも、モンゴルでは、既に学位を取得し帰国した 221 名の JDS 留学生が各部門で活躍を見せ、確実にモンゴルの発展に貢献している。モンゴルは無償資金協力の供与国としては、所得水準が相対的に高い国であるが、JDS 帰国留学生をより一層活用するアプローチを強化しつつも、親日のモンゴル高度人材の輩出に実績のある JDS を

継続的に実施されていくことが望まれる。

本準備調査では、事業の大きな動きとして博士課程の導入やフォローアップの充実などが検討された。昨年、JICA は基礎研究「人材育成支援無償（JDS）の成果に関する要因分析」によって、JDS 事業の包括的な評価を行い、その提言を受けて今般このようなかたちで事業をより良いものに変えていこうとする動きにつながったことは喜ばしいことである。JDS 事業が今後長期にわたって、モンゴルの人材育成に貢献していくためには、事業自体がよりモンゴルからも求められるものでなくてはならず、かつ国際競争力を持つ奨学金事業でなくてはならない。本準備調査におけるこの検討がその第一歩となったことは間違いない。

日本の約 4 倍の国土を持ちながら、人口わずか 300 万人のモンゴルでは、鉱物資源開発に牽引された高度経済成長から新たな段階に進むために、今後の国の在り方を考え、正しい国づくりを目指すべき人材を育てることこそが重要である。そのため、前項の各種提言内容について受入大学及び各種関係機関と連携しながら効果的に実施し、JDS 事業の質をさらに向上させていくことが重要である。

以上

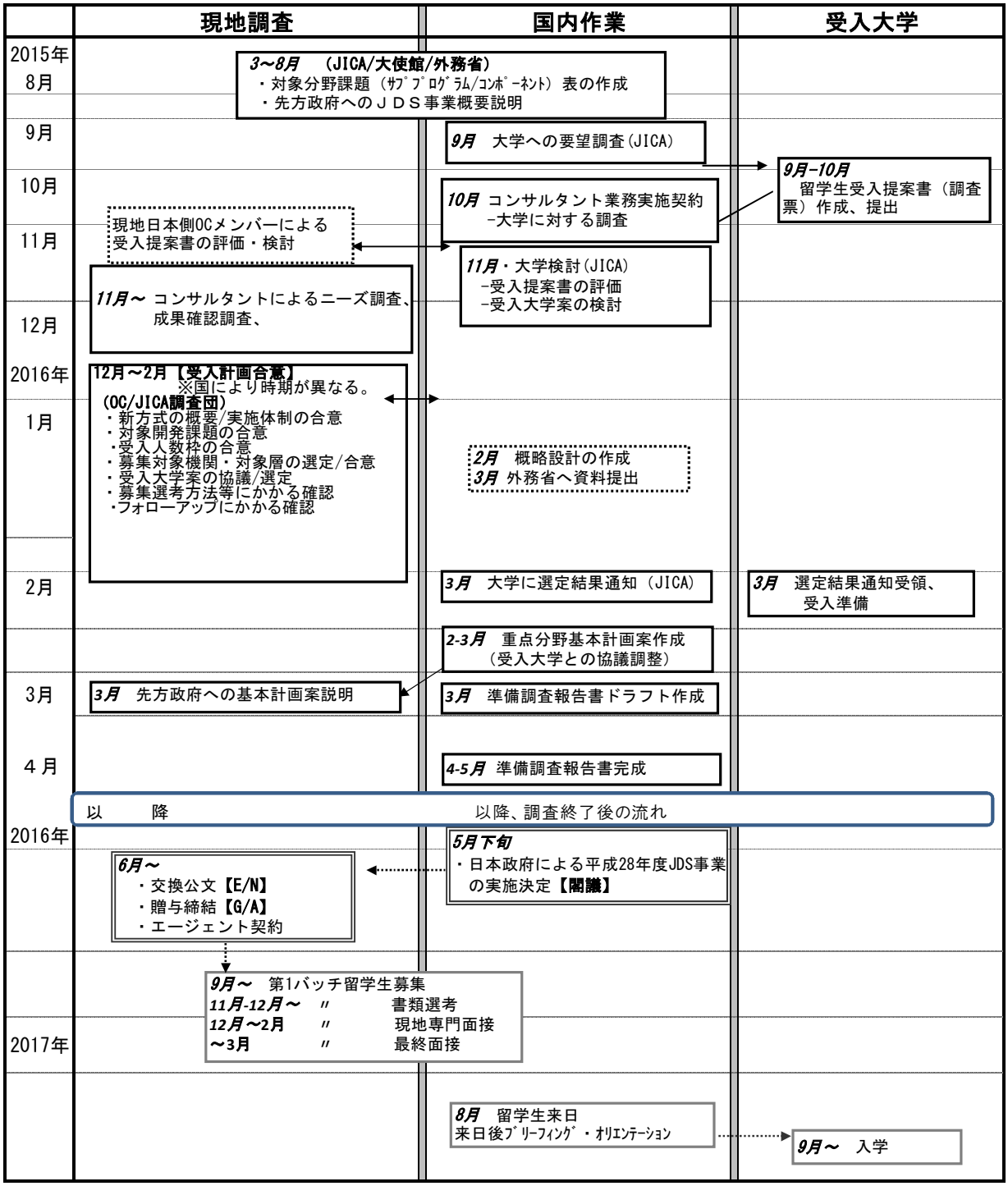
付　属　資　料

1. 調査団員・氏名（JICA 官団員調査団）
2. JDS 事業協力準備調査フロー図
3. 面談者リスト
4. 協議議事録（M/D）
5. 重点分野／開発課題毎の 4 期分受入人数
6. 重点分野基本計画（案）
7. 対象機関の補足調査結果

調査団員・氏名（JICA 官団員調査団）

氏名	役割	所属･役職
佐藤　睦	団長	独立行政法人国際協力機構 モンゴル事務所　所長
田中　智章	協力計画	独立行政法人国際協力機構 モンゴル事務所　職員
＜コンサルタント＞		
塩野谷　剛	総括／人材育成計画	一般財団法人日本国際協力センター 留学生事業部　部長
吉岡　孝二郎	留学計画	一般財団法人日本国際協力センター 留学生事業部留学生課　職員
鹿野　詩織	基礎情報収集／ 業務調整	一般財団法人日本国際協力センター 留学生事業部留学生課 カントリーオフィサー

2015年度（後期）JDS協力準備調査フロー図



人材育成奨学計画（JDS）準備調査（モンゴル）
面談者リスト

1.　ミニッツ協議

日時	面会者	備考
2016 年 1 月 19 日（火） 11:00～12:00	■　モンゴル日本人材開発センター －　大川　直人　チーフアドバイザー	ミニッツ協議における協議事項ついてヒアリング
1 月 19 日（火） 13:00～14:00	■　JICA モンゴル事務所 －　佐藤　睦　所長 －　田中　智章　所員 －　Ms. Ch. Oyuntsetseg　所員	現地調査ついて協議
1 月 19 日（火） 16:00～17:00	■　教育・文化・科学省 －　Ms. B. Nasanbayar, Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of Education	現地調査ついて協議
1 月 21 日（木） 9:00～9:30	■　産業省 －　Mr. D. Battogtokh, Director General, Strategic policy and planning development	運営委員会メンバーへの打診/ニーズ調査
1 月 21 日（木） 11:45～12:30	■　大蔵省 －　Ms. M. Ayasgalan, Officer, ODA Policy Division Development Financing and Debt Management Department －　Ms. D. Tugs-Oyun, Officer, ODA Policy Division Development Financing and Debt Management Department	運営委員会メンバーへの打診/ニーズ調査
1 月 25 日（月） 9:00～10:00	■　教育・文化・科学省 －　Ms. B. Nasanbayar, Director Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of Education	中間報告
1 月 26 日（火） 8:30～9:30	■　JICA モンゴル事務所 －　佐藤　睦　所長 －　田中　智章　所員 －　Ch.Oyuntsetseg　所員	中間報告
1 月 27 日（水） 9:00～10:00	■　公務員委員会 －　Mr. S. Tsedendamba, Director of the Office －　Mr. Amarmend　Officer	運営委員会メンバー追加について
1 月 28 日（木） 8:30～9:30	JICA モンゴル事務所でのミニッツ協議 ■　教育・文化・科学省 －　Ms. B. Nasanbayar, Director Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of	ミニッツ協議

	Education ■ 大蔵省 - Ms. D. Tugs-Oyun Officer, ODA Policy Division Development Financing and Debt Management Department	
1 月 28 日（木） 17:30 ～18:00	■ 産業省 - Mr. D Battogtokh, Director General, Strategic policy and planning development	運営委員会メンバーへの報告
1 月 29 日（金） 11:15～11:30	教育・文化・科学省でのミニッツ署名式 ■ 教育・文化・科学省 - Ms. B. Nasanbayar, Director Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of Education ■ 大蔵省 - Mr. Gantulga Badamkhatan, Director General, Development Financing and Debt Management Department	ミニッツ署名
1 月 29 日（金） 16:00～16:30	■ 在モンゴル日本国大使館 - 清水武則特命全権大使	準備調査報告

2. 想定される対象機関、関係者等への訪問

日時	面会者	備考
1 月 20 日（水） 10:00～11:00	■ 金融規制委員会 - Mr. A. Avir, Head of Consolidated Policy and Planning Division, Financial Regulatory Commission (FRC) - Ms. U. Alrtangerel, Head of Administration, Human Resource and Training Unit - Ms. Gerelmaa, Officer of Administration, Human Resource and Training Unit	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査
1 月 20 日（水） 11:45～12:30	■ 鉱業省 - T. Bayarsaikhan, Acting Director of State Administration and Management Department, Ministry of Mining	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査
1 月 20 日（水） 14:00～15:00	■ 自然環境・グリーン開発・観光省 - Mr. Gerelt-Od 自然環境・グリーン開発・観光省対外関係課 職員 - Mr. Munkhdul 同省人事課職員/JDS 担当	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査
1 月 20 日（水） 16:00～17:00	■ 建設・都市計画省 - Ms. D Erdenechimeg, Senior Officer, Sector Training Labour force and Specialist	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査

1 月 20 日（水） 18:00～19:00	■ モンゴル帰国留学生の JUGAMO 会（JUGAMO） － Mr. B. Nasanbileg, General Manager, Sojitz Corporation Liaison Office	JUGAMO 会の活動、今後の JDS と JUGAMO の連携について
1 月 21 日（木） 14:30～15:00	■ ツーステップローンプロジェクト事務所 － Mr. Tuvshin, Chief of Operations（コーエイ総合研究所） － Ms. P. Enkhzaya, Operational Officer（コーエイ総合研究所）	ニーズ調査、アンケート調査への協力依頼
1 月 21 日（木） 16:00～18:00	■ Institute of Engineering andTechnology（IET） － Mr. A. Ganbayar Director, Mongolian University of Science and Technology － Mr.M. Sergelen, Principal, Institute of Engineering and Technology － Mr.S. Buyanjargal Principal, New Mongol Technique and Engineering College － Mr.E. Amar Head. Technical Education Center, Institute of Engineering andTechnology	ニーズ調査
1 月 22 日（金） 10:00～11:00	■ 労働省 － Ms. Enkhtuya, Officer, Human Resource unit	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査
1 月 22 日（金） 12:00～13:30	■ 新モンゴル高校 － Mr. P. Naranbayar, Principal	モンゴルの公務員制度について
1 月 22 日（金） 14:00～15:00	■ 食糧・農牧業省 － Ms. Anunara, Direcotor, Agricultural Development Department of strategic policy and planning（JDS 帰国留学生、3 期生・横浜国大） － Ms. Davaatseren Officer, Agricultural Development Department of strategic policy and planning － Ms. Otgonbolor Officer, State Administration and Managemnet Department	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査
1 月 22 日（金） 15:30～16:30	■ モンゴル科学技術大学 － Mr. T. Uuganbayar, Director of International Affairs and Cooperation	帰国生の活躍状況・博士枠設置について
1 月 22 日（金） 17:00～17:40	■ モンゴル国立大学 － Ms.Sh. Mendbayar Senior manager, Department of International relations and cooperation（JDS 帰国留学生、9 期生、大阪大学）	留学成果・博士枠設置について
1 月 22 日（金） 18:00～18:30	■ 三菱商事ウランバートル駐在事務所 － 吉野 秀典 三菱商事ウランバートル駐在事務所所長（モンゴル日本商工会会長）	民間枠設置について
1 月 25 日（月） 14:00～15:15	■ モンゴル証券取引 － Ms. J. Narantuya, Director	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査

	– Ms. Badam Officer, Human Resource and Training Unit	
1 月 25 日（月） 15:30～16:20	■ ウランバートル市役所 – Mr. Bayarbaatar, Drector, Strategic Policy and Planning Department – Ms. Unugerel Officer, Human Resource and Training Unit	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査
1 月 25 日（月） 17:00～18:00	■ エネルギー省 – Mr. Enkhtuvshin, Section chief, External affairs Division	JDS 事業フィードバック/ニーズ調査
1 月 26 日（火） 10:30～11:20	■ 関税・国税庁 – Mr. Badral, Director, Strategic Policy and Planning Department – Mr. G. Bulgan, State tax Inspector, tax Administration and Cooperation Department	組織概要、人材育成ニーズ等
1 月 26 日（火） 12:00～13:15	■ 裁判所評議会 – Mr. T. Mendsaikhan, Exective Secretary – Ms. Biraa Odongerel Section Chief, Officer, Human Resource and Training Unit（JDS 帰国留学生、8 期生、九州大学） – Mr. S. Sukhtumur Head of Judicial Administrative Departmnet – Mr. Ch. Margad-Erdene, Senior Officer of Judicial Foreign Affairs and Cooperation	人材育成ニーズヒアリング
1 月 26 日（火） 17:00～18:00	■ 公正競争・消費者庁 – Mr. Byambadorj Director, Administrative management Division – Mr. T. Tsegmid, Senior officer of Consumer Protection Division	組織概要、人材育成ニーズ等
1 月 27 日（水） 13:30～14:30	■ カイゼン協会 – Mr. J. Khishigjargal, Vice President	組織概要、人材育成ニーズ等
3 月 11 日（金） 14:00～14:45	■ 人口開発社会保障省 – Mr. J.Bayasgalan 人口開発社会保障省行政局人事課長	人材育成ニーズ、JDS への提言
3 月 11 日（金） 17:30～18:30	■ JICA モンゴル事務所 – 田中 智章 所員	基本計画の説明
3 月 14 日（月） 16:00～16:45	■ 道路・運輸省 – Ms. D.Ariuntuya 道路運輸省行政局シニアスペシャリスト – Ms. P.Nasanjargal 同局海外研修担当	人材育成ニーズ、JDS への提言
3 月 16 日（水） 15:30～16:00	■ 産業省 – Mr. D. Battogtokh 産業省戦略政策計画局 局長	基本計画について
3 月 16 日（水） 12:00～12:30	■ 外務省 – Ms. Adiya GERELMAA 外務省行政局 二等書記官	運営委員会メンバーの刷新について

3 月 16 日（水） 11:00～11:15	■ 内閣官房 – Mr. B. Erdenebileg 内閣官房組織部シニア職員	運営委員会メンバーの刷新について
3 月 16 日（水） 13:45～14:00	■ モンゴル日本人材開発センター 大川 直人 チーフアドバイザー	民間枠について
3 月 17 日（木） 12:15～12:30	■ 教育・文化・科学省 – Mr. Shagdarsuren Bulga-Erdene 教育文化科学省 事務次官	運営委員会メンバーの刷新について
3 月 17 日（木） 11:15～12:00	■ モンゴル銀行 – Mr. ERDENETUYA Purevdorj モンゴル銀行総務局総務人事課長 – Ms. D. Burmaa 同局専門家	人材育成ニーズ、JDS への提言

3. 帰国留学生

日時	面会者	備考
1 月 30 日（土） 11:00～14:00	■ JDS 帰国留学生プロジェクト・サイト視察 – Mr. T. Bayarmunkh (東洋大学/2010), Head of Project Monitoring Department, Administration of Development Ger Area, Ulaanbaatar City	JDS 帰国留学生の追跡調査
1 月 31 日（日） 13:00～14:30	■ JDS 帰国留学生との座談会 – Dr. D. Uyanga (名古屋大学/2002), Chief Operating Officer , Newcom Group – Ms. B. Enkhsaikhan (広島大学/2002), Owner, Head of Braintime Education Center – Ms. D. Enkhchimeg (上智大学/2003), Personal Assistant to Representative, United Nations Population Fund(UNFPA) – Ms. A. Anunaran (横浜国立大学/2004), Director General, Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of Food and Agriculture – Ms. C, Khaltmaa (早稲田大学/2008), Senior Engineer, Network Administration Dept., MobiCom – Mr. S. Sansar (国際大学/2010), Administrative Officer, International Think Tank for LLDCs	JDS モンゴル同窓会の運営について協議
3 月 10 日（木） 15:30～16:30	■ 国家労働党 – Mr. Gantumur KHASH-ERDENE 国家労働党総務財務部長（一橋大学アジア公共政策プログラム、8 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 11 日（金） 12:00～12:45	■ モンゴル中央銀行 – Mr. Chanrav Davaajav モンゴル銀行銀行監督局政策再編課主任監督官（一橋大学アジア公共政策プログラム、9 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査

3 月 11 日（金） 16:00～16:45	■ 金融規制委員会 – Mr. UNDRAM Tod 金融規制委員会マイクロファイナンス規制局マイクロファイナンス政策課長（一橋大学アジア公共政策プログラム、10 期生） – Mr. Tumenbayar Shuuraa 同委員会証券規制局金融商品登録課長（一橋大学アジア公共政策プログラム、10 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 11 日（金） 15:30～16:30	■ エルデネ・ファイナンス事務所 – Mr. Erdene Enkhbat エルデネ・ファイナンス取締役（東京工科大学、8 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 14 日（月） 15:00～15:45	■ 三井物産ウランバートル駐在員事務所 – Mr. Purevtsetseg Davaakhuu 三井物産ウランバートル駐在員事務所ビジネス部長（上智大学、1 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 14 日（月） 14:00～15:00	■ JDS モンゴルプロジェクト事務所 – Mr. B.Naidalaa 国民労働党 党首（神戸大学、1 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 14 日（月） 10:00～10:45	■ 気象水文環境研究所（Institute of Meteorology, Hydrology and Environment） – Ms. Lamjav OYUNJARGAL 気象環境調査庁気象水文環境研究所数値天気予報研究室 室長（筑波大学、7 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 14 日（月） 18:00～19:00	■ 環境グリーン開発観光省自然環境基金 – Mr. SANAA Enkhtaivan 自然保護基金気候変動プロジェクト実施ユニット 温室効果ガスインベントリ専門家（東京農工大学、5 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 15 日（火） 11:15～12:00	■ ハーン銀行本店 – Ms. N. Oyunkhand ハーン銀行副頭取（早稲田大学、2 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 15 日（火） 14:00～14:45	■ 国際連合食糧農業機関（FAO）プロジェクト事務所 – Ms. GANTULGA Gonchig 国際連合食糧農業機関南々協力プログラム ナショナルプロジェクトマネージャー（筑波大学、9 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 15 日（火） 16:00～16:40	■ JDS モンゴルプロジェクト事務所 – Mr. Ya. Tsevennkhand 無職（筑波大学、10 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査
3 月 16 日（水） 10:00～10:45	■ Ard Insurance – A. Batbold Ard Insurance 社長（名古屋大学法学研究科、1 期生）	JDS 帰国留学生の追跡調査

4.　受入大学

日時	面会者	備考
2016 年 2 月 16 日（火） 13：00-14：20	■　広島大学大学院 国際協力研究科 －　久保田　徹 准教授 －　後藤　大策 准教授	受入大学インパクト調査、受入大学による JDS 事業の評価
2 月 18 日（木） 13:30-15:00	■　筑波大学大学院 生命環境科学研究科 －　松井　健一 准教授	同上
2 月 26 日（金） 10:30～11:15	■　一橋大学 －　岡本　由利子　一橋大学国際・公共政策大学院アジア公共政策プログラム　プログラム・マネージャー	同上
2 月 29 日（月） 12:30-14:00	■　明治大学専門職大学院 ガバナンス研究科 －　北大路　信郷 教授（留学生委員長） －　源　由理子 教授（留学生副委員長） －　佐々木　一如 特任講師（留学生委員） －　篠田　正志 教務事務部専門職大学院事務室 －　土方　博史 同室ガバナンス研究科担当	同上
3 月 1 日（火） 13:00-14:00	■　慶応義塾大学大学院　政策メディア研究科 －　厳　網林 教授 －　尾関　奈緒子 湘南藤沢事務室学事担当 －　船越　有紀子 湘南藤沢事務室学時担当	同上
3 月 2 日（水） 10:00-11:00	■　国際大学大学院　国際関係学研究科 －　柿中　真 教授 －　山田　恭平 准教授 －　信田　グレチェン 学生センター事務室長 －　山崎　聡子 教務事務室長 －　今井　一美 同室職員	同上
3 月 2 日（水） 15:00-16:00	■　国際大学大学院　国際経営学研究科 －　Wenkai Li 研究科長/教授 －　Hyunkoo Lee 教授 －　Zaw Zaw Aung 講師 －　信田　グレチェン 学生センター事務室長 －　山崎　聡子 教務事務室長 －　高橋　典子 同室職員	同上
3 月 15 日（火） 17：00-18：30	■　九州大学大学院 地球社会統合科学府 －　小山内　康人 教授（副学府長） －　笹原　純子 グローバル化プロジェクト推進室	同上
3 月 16 日（水） 13：00-14：30	■　九州大学大学院 法学研究院 －　ステーヴェン・ヴァン・アーツル 准教授 －　本田　裕美子 講師	同上

MINUTES OF DISCUSSIONS

ON THE PREPARATORY SURVEY OF THE PROJECT FOR HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT SCHOLARSHIP TO MONGOLIA

In response to a request from the Government of Mongolia (hereinafter referred to as "GOM"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") decided to conduct a Preparatory Survey in respect of "the Project for Human Resource Development Scholarship" (hereinafter referred to as "the JDS Project") to be implemented in Mongolia.

In view of the above, JICA dispatched a Preparatory Survey Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mutsumi Sato, Chief Representative, JICA Mongolia Office to Ulaanbaatar from 18th to 29th January, 2016.

The Team held a series of discussions with relevant Mongolian government organizations involved in the JDS Project (hereinafter referred to as "the Mongolian side"). The two parties confirmed the design of the JDS Project and the related items attached hereto.

Ulaanbaatar, January 29, 2016

Mutsumi SATO
Leader
Preparatory Survey Team
Japan International Cooperation Agency
Japan

Baavgai NASANBAYAR
Director
Department of Strategic Policy and Planning
Ministry of Education, Culture and Science
Mongolia

Badamkhatan GANTULGA
Director General
Development Financing and Debt Management Department
Ministry of Finance
Mongolia

Attachment

I. Objective of the Preparatory Survey

The Mongolian side agreed with the objectives of the Preparatory Survey explained by the Team referring to ANNEX-1 "Flowchart of the Preparatory Survey of JDS Project".

The main objectives of the Survey are:
(1) To agree on priority areas of study for JDS Fellows
(2) To agree on accepting Japanese universities
(3) To agree on eligible organizations of each priority field of study

II. Design of the JDS Project

1. Workflow of the JDS Project for the Succeeding Four Batches

The workflow of the JDS Project for the next four batches was agreed as attached in the ANNEX-2 "Flowchart of the Succeeding Four Batches".

Four batches are regarded as one package and the first year of each batch is for recruitment and selection of the JDS fellows who study in Japan from next year.

Therefore, the First Batch is planned to start in 2016 and the JDS Fellows for this batch are scheduled to arrive in Japan in 2017.

2. Confirmation of the Implementation Structure

Both parties discussed building up new implementation structure and agreed with the reshuffle of the Operating Committee of the JDS Project as follows. The new implementation structure shall be effective after completing the ongoing selection in March 2016. Comparison between on-going and new members of the Operating Committee is attached as ANNEX-3 "Reshuffle of the Committee Members".

<u>Mongolian side</u>
- Director, Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of Education, Culture and Science, (chair)
- Director General, Development Financing and Debt Management Department, Ministry of Finance
- Director, Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of Industry
- Representative, Civil Service Council

<u>Japanese side</u>
- Counsellor, Embassy of Japan (vice-chair)
- Chief Representative, JICA Mongolia Office
- Chief Advisor, Mongolia - Japan Center for Human Resources Development

3. Maximum Number of JDS Fellows (Master's Program)

The total number of JDS Fellows for the first batch in Japanese fiscal year 2016, shall be at twenty (20) and this number would continue for the succeeding four batches, from Japanese fiscal year 2016 to 2019.

4. JDS Sub-Program and Component

Based on the discussion held between the both parties, target priority areas as Sub-Program and target development issues as Component are identified as below.

(1) Priority Area as Sub-Program 1:

Sustainable Development of the Mining Sector and Enhancement of Governance

Development Issue as Component:

1-1 Environment-Friendly Mineral Resource Management

1-2 Enhancement of Governance including Appropriate Management of Resource Revenue

1-2-1 Financial Management, Strengthening of Financial Policy

1-2-2 Improvement of Legal System

(2) Priority Area as Sub-Program 2:

Assisting Inclusive Growth

Development Issue as Component:

2-1 Enterprise Management/Policy Planning

2-2 Public Policy

(3) Priority Area as Sub-Program 3:

Enhancement of the Capacity and Function of Ulaanbaatar as Urban Center

Development Issue as Component:

3-1 Improving Infrastructure and Urban Planning

3-2 Urban Environment Improvement

5. Expansion of the JDS Project to the Private Sector in Mongolia

Both parties confirmed the necessity of assisting the private sector as well as the public sector in Mongolia in order to diversify the industrial structure, facilitate the job creation and empower the Mongolian business leaders. It was therefore agreed to secure two (2) slots for the private sector in the Development Issues 2-1 Enterprises Management/Policy Planning by utilizing two (2) slots which shall be added from 2016. The target shall be Mongolian private firms and organizations involved in Official Development Assistant (ODA) of the Government of Japan. The language of instruction at an accepting university shall be Japanese language in order to advance the Mongolian business leaders who can be partners of Japanese firms in the near future. Both parties confirmed that detail procedure for recruitment and selection would be discussed in the Operating Committee.

6. Accepting Universities and Supposed Numbers of JDS Fellows per University

Based on the discussion held between the both parties, it was agreed that the educational programs of the following universities for master's degree are suitable to the development issues in Mongolia. Accepting universities for the slots of private sector shall be decided by the 1st meeting of the Operating Committee that will be held in July 2016 after conducting a request survey to Japanese universities.

The development issues described above shall be notified as "research area" to JDS applicants in order to indicate the direction of study/ research of each JDS Fellow as well as to accepting universities in order to prevent the mismatching between accepting universities and JDS applicants.

1) Development Issue as Component: 1-1 Environment-Friendly Mineral Resource Management

   Accepting University:

   - University of Tsukuba, Graduate School of Life and Environmental Sciences (2 slots)

2) Development Issue as Component: 1-2-1 Financial Management, Strengthening of Financial Policy

   Accepting University:

   - Saitama University, Graduate School of Humanities and Social Science (3 slots)

3) Development Issue as Component: 1-2-2 Improvement of Legal System

   Accepting University:

   - Kyushu University, Graduate School of Law (2 slots)

4) Development Issue as Component: 2-1 Enterprise Management/Policy Planning

   Accepting University:

   - Hiroshima University, Graduate School for International Development and Cooperation (2 slots)
   - International University of Japan, Graduate School of International Management (2 slots)
   - Accepting university for the private sector: to be decided after conducting a request survey to Japanese universities (2 slots)

5) Development Issue as Component: 2-2 Public Policy

   Accepting University:

   - International University of Japan, Graduate School of International Relations (3 slots)

6) Development Issue as Component: 3-1 Improving Infrastructure and Urban Planning

   Accepting University:

   - Nagoya University, Graduate School of Environmental Studies (2 slots)

7) Development Issue as Component: 3-2 Urban Environment Improvement
Accepting University:
- University of Tsukuba, Graduate School of Life and Environmental Sciences (2 slots)

7. Target Organizations

Both parties agreed with setting Priority Organizations (Main Target Organizations) instead of conventional Target Organizations in order to select candidates from among a wider group of people. Under the ongoing system, only selected Target Organizations which are deeply related to the priority areas and development issues are eligible to apply for the JDS Project. It was agreed to take an open application system that targets at all the government organizations, excluding state owned enterprises under ministries. However, the state owned enterprises selected as Priority Organizations are eligible to apply for the JDS Project. In addition, two slots of the Component 2-1 shall be for the private sector. The new framework was confirmed as ANNEX-4 "Design of JDS Project for the succeeding four batches".

8. Basic Plan for Each Component

The Team explained a Basic Plan on each component, which includes the background, project objectives, summary of the activities of the project and other, would be drafted and proposed by the consultant of the Preparatory Survey in March 2016, as attached in the ANNEX-5 "The Project for Human Resource Development Scholarship (JDS)-Basic Plan for the Target Priority Area." This Basic Plan on each component shall be a guideline for the Main Target Organizations and accepting universities to have mutual understanding on the project's purpose and promote the project's goal. The contents of the Basic Plans will be used for promotion tools during the recruitment period.

It was also confirmed that the Basic Plan is required to be finalized in the Operating Committee after commencement of the next JDS Project.

9. Monitoring and Evaluation

It was agreed that monitoring and evaluation of JDS returning Fellows should be carried out actively by GOM. In addition, sustainable administration of the JDS Alumni Association in Mongolia would promote sharing knowledge and networking among JDS Fellows.

10. Introduction of Ph.D. Program in Japan under the JDS Project

The Team explained that Ph.D. program could be introduced in JDS after confirmation of its needs in each target ministry considering further career development of JDS Fellows in order to contribute to development of the country. Ph.D. program would be offered at most two (2) slots per batch, in addition to the 20 slots for Master's degree. It was agreed to target in principle at JDS returning Fellows to utilize the limited slots for Ph.D. program. Both parties confirmed that detail procedure for recruitment and selection would be discussed in the 1st meeting of the Operating Committee which will be held in July 2016.

III. Other Matters Discussed

(1) Both parties confirmed the necessity of securing job positions for JDS Fellows returning to their organizations, and discussed the countermeasures to increase the job retention rate of JDS Fellows who work for the government organizations after studying in Japan. As a result of discussion, both parties agreed to add the Civil Service Council into the Operating Committee, and tackle the issue with their expected contribution.

-ANNEX-1: Flowchart of the Preparatory Survey
-ANNEX-2: Flowchart of JDS Project for the Succeeding Four Batches
-ANNEX-3: Reshuffle of the Committee Members
-ANNEX-4: Design of JDS Project for four batches
-ANNEX-5: The Project for Human Resource Development Scholarship (JDS)-Basic Plan for the Target Priority Area

Annex 1

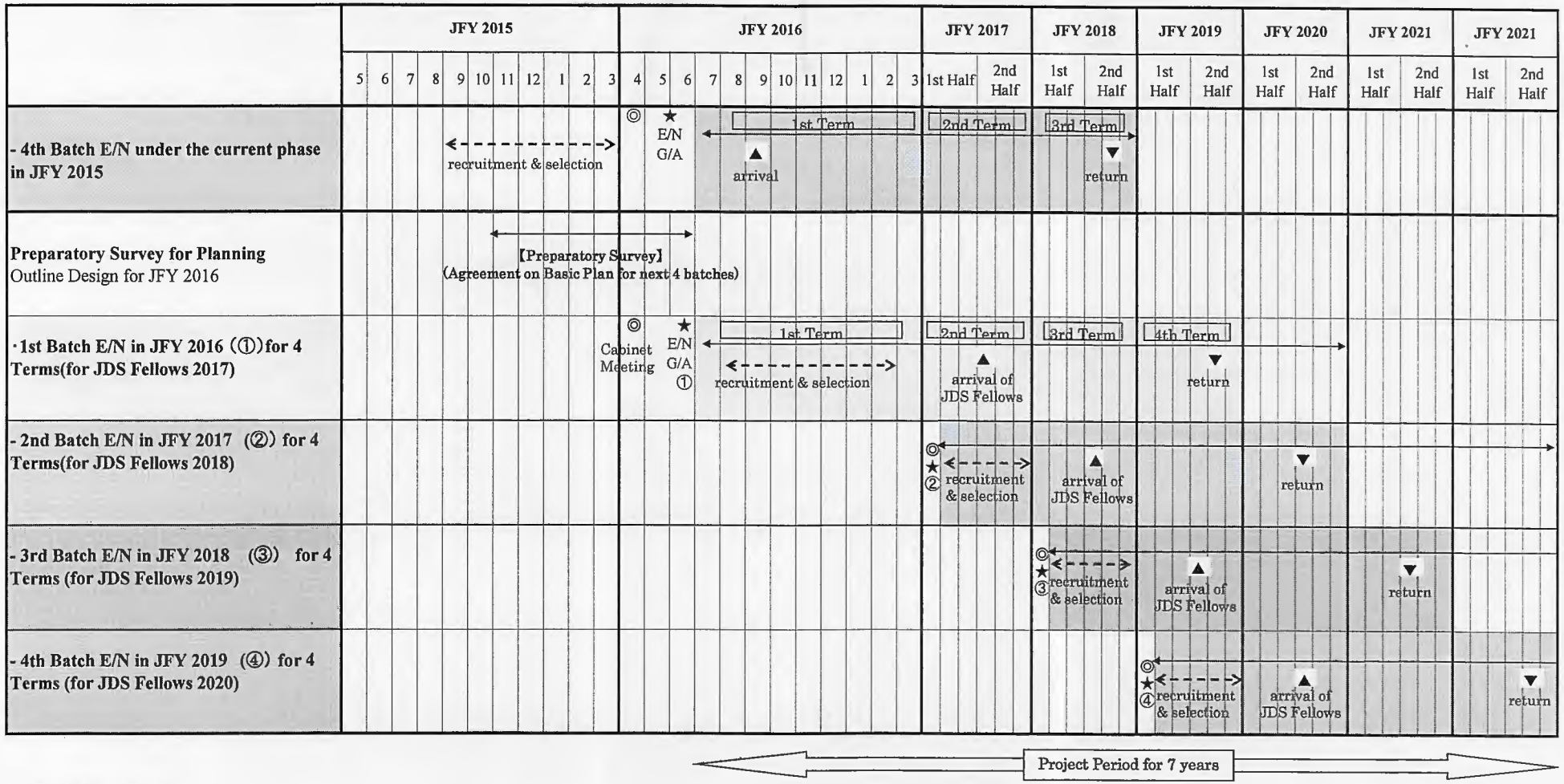
Flowchart of the Preparatory Survey

	Field Survey	In Japan
2015 Aug.	***March-August*** **(MOFA/Embassy/JICA)** ・Selection of tentative target issues and target organizations	
Sep.	(OC/JICA Office) Exchange opinions on tentative target issues and target organizations	***September*** Request Survey of accepting universities
Oct.		
Nov.	***November ~ December*** Examine proposals from universities by ODA Task of Japan. Basic Study and Survey on Needs for JDS by Consultant	***November*** Contract with a consulting firm for the survey ***November ~ December*** Examine proposals from universities
Dec.		
2016 Jan.	**January ~ February** **【Agreement on the program framework】** **(OC/JICA Survey Team)** Agreement on - implementing structure - JDS sub-program, components - target organizations - accepting universities and each number of slots - follow-up activities **【Supplementary Survey】** ***February ~ April*** - Additional Survey on Needs for HRD and Impact of JDS Project ***March*** - Proposal for Basic Plan to OC by Consultant	
Feb.		***February ~ March*** Inform universities of the result of proposals Prepare the draft of Basic Plan
Mar.		***March*** Preparation for the draft report on the preparatory survey
Apr.		***April - May*** Finalization of the report on the preparatory survey
May		***May*** Approval by Japanese Cabinet for JDS Project in JPY2016
	Commencement of the 1st Batch under the Succeeding Phase	
Jun.	***June 2016 ~*** - Exchange of Note **[E/N]** - Grant Agreement **[G/A]** - Agent Agreement	
Aug.	***August ~ November*** Recruitment of JDS Fellows	
Nov.	***November ~ March 2017*** - Selection of JDS Fellows 1st: Document Screening 2nd: Technical Interview by University 3rd: Comprehensive Interview by OC	
2017 Mar.		
Aug.	***July ~ August*** Pre-Departure Orientation	***August*** Fellows' arrival in Japan, Briefing and Orientation ***September ~*** Enrollment to universities
Sep.		

Annex 2

January, 2016
JICA

Flowchart of JDS Project for the Succeeding Four Batches



◎ : Cabinet Meeting
★ : Exchange of Notes (E/N)、Grant Agreement (G/A)
▲ : Arrival
▼ : Return to Mongolia

Annex 3

Reshuffle of the Committee Members

Previous

Mongolian side

Role	Person
Chair	State Secretary Ministry of Education, Culture and Science
Member	Director Higher Education Division Ministry of Education, Culture and Science
Member	Director General Public Administration and Management Department Ministry of Finance
Member	Second Secretary Department of Public Administration Ministry of Foreign Affairs
Member	Government Principal Officer Organization Department Cabinet Secretariat of the Government of Mongolia

Japanese side

Role	Person
Vice-chair	Counsellor Embassy of Japan in Mongolia
Member	Chief Representative JICA Mongolia Office
Member	Chief Adviser Mongolia - Japan Center for Human Resources Development

New

Role	Person
Chair	Director Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of Education, Culture and Science
Member	Director General Development Financing and Debt Management Department, Ministry of Finance
Member	Director Department of Strategic Policy and Planning, Ministry of Industry
Member	Representative Civil Service Council

Role	Person
Vice-chair	Counsellor Embassy of Japan in Mongolia
Member	Chief Representative JICA Mongolia Office
Member	Chief Adviser Mongolia - Japan Center for Human Resources Development

Design of the JDS Project for Four Batches (from JFY 2016-2019)

【Mongolia】

Sub-Program (JDS Priority	Component (JDS Development Issues)		Sub Component	Expected Theme of Research / Possible Fields of Study	Priority Organizations (Main Target Organizations)	Host University	Slots
1. Sustainable Development of the Mining Sector and Enhancement of Governance	1-1	Environment-Friendly Mineral Resource Management		・Antipollution policy for mining ・Environmental policy (including monitoring for mining) ・Environmental impact assessment ・Human resource development ・Mineral processing engineering ・Environmental remediation ・Management/negotiation of international contracts ・Uranium Development ・Micro Mining Development	・Ministry of Mining ・Ministry of Environment and Green Development (including Nature Conservation Fund of Mongolia) ・General Agency for Specialized Inspection ・Ministry of Energy ・Ministry of Justice ・Office of the President ・Cabinet Secretariat of Government ・Ministry of Education, Culture, and Science (including Mongolian University of Science and Technology, and National University of Mongolia) ・Academy of Science (including Institute of Geography and Geo-Ecology, Institute of Chemistry and Chemical Technology)	University of Tsukuba Graduate School of Life and Environmental Sciences	2
	1-2	Enhancement of Governance including Appropriate Management of Resources Revenue	1-2-1 Financial Management, Strengthening of Financial Policy	・Fiscal policy ・Public finance Management ・Tax policy ・Investment policy (including PPP) ・Public management (internal audit, etc.) ・Macro financial policy ・Superintendent of financial regulation ・Development finance ・Debt management	・Ministry of Finance ・Affiliated organization of Ministry of Finance: Customs General Administration, General Department of Taxation ・Financial Regulatory Commission ・Development Bank of Mongolia ・Mongolian Stock Exchange ・National Statistical Office of Mongolia ・Authority for Fair Competition and Consumer Protection ・The Bank of Mongolia ・Mongolian National Audit Office ・Ministry of Mining ・Office of the President ・Ministry of Justice ・Affiliated organization of Ministry of Justice: Mongolian University of Law Enforcement, National Police Agency, Immigration of Mongolia, Independent Authority Against Corruption, National Legal Center ・Supreme Court ・Judicial General Council of Mongolia ・Ministry of Foreign Affairs	Saitama University Graduate School of Humanities and Social Science	3
			1-2-2 Improvement of Legal System	Regal system guaranteeing the profit of citizens and companies (including competition law, tax law, etc.)		Kyushu University Graduate School of Law	2
2. Assisting Inclusive Growth	2-1	Enterprise Management / Policy Planning		・Public-Private-Partnership (PPP) ・Support to small and medium-sized enterprises ・Industrial vitalization ・Development of investment environment ・Business Administration ・Business Innovation	・Ministry of Industry ・Ministry of Labor ・Ministry of Finance ・Ministry of Justice ・Ministry of Food and Agriculture ・Ministry of Foreign Affairs ・Ministry of Mining (including Central Geological Laboratory) ・Ministry of Education, Culture, and Science (including national universities) ・Ministry of Energy ・Ministry of Population Development and Social Protection ・Ulaanbaatar City Administration ・Office of the President ・Cabinet Secretariat of Government ・Financial Regulatory Commission (including Mongolia Credit Guarantee Fund, Mongolian Stock Exchange) ・The Bank of Mongolia ・General Agency for Specialized Inspection ・Invest Mongolia Agency ・Development Bank of Mongolia	Hiroshima University Graduate School for International Development and Cooperation	2
						International University of Japan Graduate School of International Management	2
					Private Sector (Mongolian private firms and organizations involved in Official Development Assistant of the Government of Japan)	To be decided after conducting a request survey to Japanese universities	2
	2-2	Public Policy		・Public policy ・Social welfare governance ・Social security governance ・Education policy ・Health policy ・Rural development ・Regional development, etc.	・Ministry of Labor ・Ministry of Education, Culture, and Science (including National University of Mongolia, Mongolian State University of Education, Health Sciences University of Mongolia, and other higher educational institutions) ・Ministry of Population Development and Social Welfare ・Ulaanbaatar City Administration ・Ministry of Health and Sports ・Ministry of Foreign Affairs ・Ministry of Construction and Urban Development ・Ministry of Industry ・Ministry of Food and Agriculture ・Ministry of Road and Transportation ・Provincial Government Agencies	International University of Japan Graduate School of International Relations	3
3. Enhancement of the Capacity and Function of Ulaanbaatar as Urban Center	3-1	Improving Infrastructure and Urban Planning		・Traffic engineering ・Urban planning ・Standards for construction indnstry ・Earthquake resistance standards ・Safety management ・Construction planning and equipment ・Quality management ・Public health engineering, etc.	・Ministry of Road and Transportation ・Ministry of Construction and Urban Development ・Ministry of Energy ・Ministry of Environment and Green Development ・General Agency for Specialized Inspection ・Ulaanbaatar City Administration ・Office of the President ・Cabinet Secretariat of Government ・Ministry of Education, Culture, and Science (including Mongolian University of Science and Technology, and National University of Mongolia)	Nagoya University Graduate School of Environmental Studies	2
	3-2	Urban Environment Improvement		・Urban environmental policy ・Environmental assessment ・International environment laws ・Environmental engineering, etc.	・Ministry of Environment and Green Development ・Ministry of Road and Transportation ・Ministry of Energy ・Ministry of Construction and Urban Development ・General Agency for Specialized Inspection ・Ulaanbaatar City Administration ・Office of the President ・Cabinet Secretariat of Government ・Ministry of Education, Culture, and Science (including Mongolian University of Science and Technology, and National University of Mongolia) ・Academy of Science (including Institute of Chemistry and Chemical Technology, Institute of Geography and Geo-Ecology)	University of Tsukuba Graduate School of Life and Environmental Sciences	2
						Total	20

R6

The Project for Human Resource Development Scholarship (JDS)
Basic Plan for the Target Priority Area

Basic Information of Target Priority Area (Sub Program)

1. Country: Mongolia
2. Target Priority (Sub-Program) Area:
3. Operating Committee:
   Mongolian side: (1) Ministry of Education, Culture and Science, (2) Ministry of Finance, (3) Ministry of Industry (4) Civil Service Council
   Japanese side: (1) Embassy of Japan in Mongolia, (2) JICA Mongolia Office, (3) Mongolia-Japan Center for Human Resources Development

Itemized Table X-X

1. Outline of Sub-Program / Component

(1) Basic Information

1. Target Priority (Sub-Program) Area:
2. Component:
3. Target Organization:

(2) Background and Needs (Position of JDS in Development Plan of Mongolia)

(3) Japan's ODA Policy and Achievement (including the JDS Project)

2. Cooperation Framework

(1) Project Objective

The objective is to strengthen the government's administrative capacities in the country, through providing opportunities to obtain the Master's degree to the young capable government officials who are expected to play leadership roles to contribute to the socio-economic development of the country. It also aims to build a human network, and eventually strengthen the bilateral relationship / partnership between Japan and Mongolia.

(2) Project Design

1) Overall goal
2) Project purpose

(3) Verifiable Indicators

1) Ratio of JDS fellows who obtain Master's degree
2) Enhancement of the capacity of JDS returned fellows on research, analysis, policy making and project operation/ management after their return.
3) Policy formulation and implementation by utilizing the study outcomes of JDS returned fellows.

(4) Number of JDS Fellows and Accepting University

Graduate School of XX X fellows / year total X fellows / 4 years

(5) Activity (Example)

Graduate School of XXXXX

Target	Contents/ Programs to achieve target

1) Before arrival in Japan	
2) During study in Japan	
3) After return	

(6)-1 Inputs from the Japanese Side

1) Expenses for studying in Japan (e.g. travel expenses, scholarships during stay in Japan, examination fees, tuition fees, etc.)
2) Expenses for activities of Special Program provided by the accepting university before, during, and after studying in Japan (e.g. preparatory instructions including local activities, special lectures and workshops, follow-up activities after returning home)
3) Expenses for supports during stay in Japan (e.g. monitoring, daily life support, etc.)

(6)-2 Input Duration and the Number of JDS Fellows

1 batch X fellows × 4 years = X fellows
From the year 2016 (until 2018) : X fellows, From the year 2017 (until 2019) : X fellows
From the year 2018 (until 2020) : X fellows, From the year 2019 (until 2021) : X fellows

(7) Inputs from the Mongolian Side

1) Dispatch of JDS fellows
2) Follow - up activities (e.g. providing opportunities for JDS returned fellows to share/disseminate the knowledge they acquired in Japan at their organizations/ other priority organizations)

(8) Qualifications

1) Nationality: Citizens of Mongolia
2) Age: Between 22 and 39 years old (inclusive) as of April 1 in the year of dispatch
3) Academic Background: Have a Bachelor degree from universities authorized by the Government of Mongolia or other country.
4) Occupation: Currently employed as permanent full-time staff by the Mongolian governmental organizations excluding state owned enterprises.
*For the slots of Private Sector: to be decided after confirming the detailed needs.
5) Work Experience: Have at least two years of full-time work experience as government employee as of the application deadline.
6) Others

- Must be in good health both mentally and physically.
- Have a good command of English for postgraduate study in Japan.
- Well understand the objective of JDS Project, and should have a strong willingness to work for the development of Mongolia after their return.
- Those who are currently receiving or planning to receive any scholarships and those who have previously acquired a master's degree in a foreign country under any kind of scholarship are ineligible.
- Must not be serving in the military

資料5

重点分野／開発課題毎の4ヵ年受入人数

（モンゴル）

サブプログラム	コンポーネント		大学	研究科	4期分の受入人数（案）				
					第1期	第2期	第3期	第4期	計
1　鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化	1-1　環境に配慮した鉱物資源開発		筑波大学大学院	生命環境科学研究科	2	2	2	2	8
	1-2　資源収入の適正管理を含むガバナンス強化	1-2-1　財政管理、金融政策の強化	埼玉大学大学院	人文社会科学研究科	3	3	3	3	12
		1-2-2　法制度整備	九州大学大学院	法学府	2	2	2	2	8
2　すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援	2-1　企業経営／政策立案		広島大学大学院	国際協力研究科	2	2	2	2	8
			国際大学大学院	国際経営学研究科	2	2	2	2	8
			北海道大学大学院	経済学研究科	2	2	2	2	8
	2-2　公共政策		国際大学大学院	国際関係学研究科	3	3	3	3	12
3　ウランバートル都市機能強化のための支援	3-1　インフラ整備・都市計画		名古屋大学大学院	環境学研究科	2	2	2	2	8
	3-2　都市環境改善		筑波大学大学院	生命環境科学研究科	2	2	2	2	8
				合計	20	20	20	20	80

資料 6

人材育成奨学計画（JDS）対象重点分野（サブ・プログラム）基本計画（案）

重点分野の基本情報

１．国名：モンゴル ２．対象重点分野（サブ・プログラム）名：鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化 ３．運営委員会：教育文化科学省、大蔵省、産業省、公務員委員会、在モンゴル日本国大使館、JICA モンゴル事務所、モンゴル・日本人材開発センター

個表 1-1

１．サブ・プログラム／コンポーネントの概要

（１）基本情報

１．対象重点分野（サブ・プログラム）名：鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化 ２．対象開発課題（コンポーネント）名： 環境に配慮した鉱物資源開発 ３．主要対象機関：鉱業省、自然環境・グリーン開発・観光省、エネルギー省、法務省、行政監察庁、大統領府、内閣官房、教育文化科学省、科学アカデミー

（２）背景と必要性（当該国の開発政策における本事業の位置づけ）

鉱物資源開発は、モンゴル国の経済成長を牽引する最重要産業であり、持続可能な形で開発を推進する必要がある。そのためには、環境配慮も含む鉱物資源開発計画の策定、中央・地方政府によるモニタリング体制の整備、さらにそれらを支える官民の人材育成が必要であるが、戦略的重要鉱床の具体的な開発準備が先行し、これらが追いついていないのが現状である。鉱物資源セクターがモンゴルの経済成長を牽引していくことが見込まれる中、鉱物資源開発を持続可能なものにするためにも、JDS 事業によって鉱物資源開発に関する計画策定、関連制度整備に資する行政官の育成及び能力向上が期待される。

（３）我が国及び JICA の援助方針とその実績（これまでの JDS 留学生の成果含む）

我が国政府の「対モンゴル国　国別援助方針」（2012 年）では、重点分野「鉱業資源の持続可能な開発とガバナンスの強化」の開発課題の一つとして「持続可能な鉱物資源開発」を定め、オールジャパンでの取り組みを視野に入れ、鉱物資源開発に関する計画策定、関連法制度整備及び人材育成のための技術協力や資金協力の可能性を検討するとしている。 同援助方針に基づき、JICA では技プロ「鉱物資源セクター人材育成プロジェクト」、国別研修「鉱業分野人材育成」を実施している。 モンゴルにおける JDS 事業は 2001 年に開始され、2016 年 3 月までに 1~14 期生の合計 262 名を派遣しこのうち 1~12 期生の 223 名がすでに卒業し帰国している。そのうち鉱物資源開発に関わる分野では 12 名（資源工学分野 6 名、環境管理分野 6 名）が派遣されている。 【関連する JICA 事業】 技術協力プロジェクト「鉱物資源セクター人材育成プロジェクト」

国別研修「鉱業分野人材育成」 課題別研修「鉱物資源開発行政」

２．協力の枠組み

（１）事業の目的

モンゴル国の社会・経済開発に関わり、将来的に重要な役割を果たすことが期待される若手行政官などが本邦大学院において学位（修士）を取得することにより、帰国後に中核人材として同国の開発課題の解決に寄与し、もって、人的ネットワーク構築を通して、将来的な両国のパートナーシップの強化に資する。

（２）案件目標

①上位目標 環境に配慮した鉱物資源開発に関する関係行政機関の能力が、本プロジェクトを通じた人材育成により向上する。 ② プロジェクト目標： 環境に配慮した鉱物資源開発に携わる人材の能力が向上する。

（３）目標の指標

①留学生の修士号取得 ②留学生の研究能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上 ③帰国留学生の留学によって得た知識や技術、経験を活用した政策の立案・実施

（４）受入計画人数及び受入大学

筑波大学大学院　生命環境科学研究科　2 人/年　計 8 名/4 年

（５）活動

1)　筑波大学大学院　生命環境科学研究科

目標	内容・目標達成手段
①　来日前	
来日後に円滑な学習と研究が開始できるよう事前準備を行う。	環境科学専攻が運営する JDS 留学生用のウェブサイトやパンフレットなどを通して指導教員の情報を提供し、JDS 留学生主体の指導教員選択を行う。その後、指導教員の意向があれば、事前に基礎数学、統計学、データ収集解析等の学習を課す。
②留学中	
実践的な専門技術・知識を習得する。	・Sustainability Science, Technology and Policy (SUSTEP) プログラムの 4 つの科目群（①水環境と気候変動、②総合廃棄物管理、③生物・生態、④政策・計画）からいずれかを選択・履修する。また、政策・計画の科目と実習を各 1 つ必修履修し、専門家グローバル・リーダーとして俯瞰的な視野と分析力を

	洗練させる。 ・修士論文研究について指導教員から専門的知識を学び、一緒に問題解決をする。 ・特別プログラムで国内外の大学等から著名な鉱業資源開発に関する専門家を招聘し、JDS 国際セミナーを開催する。実際に招聘者と一緒に参加することで、実践的な視点から問題を分析する能力を育成する。
政策案創出・専門型人材に必要な俯瞰力を醸成する。	当研究科の科目を履修し、廃棄物・汚染処理、ファイトレメディエーション、地下水動態、陸域生態学、物質循環、地質学、紛争処理、水利権・水法などについても知識を深める。
科学的知識・専門家型人材に必要な解決策を導く能力を習得する。	国内外の実習を通して特定の鉱物資源開発に関する問題を実際に観察し、調査手法・解析方法などを学びながら問題分析力を洗練させる。
国際的な文脈で鉱物資源開発に関わる政策を精査する能力を習得する。	・政策履行・助言に必要な評価基準について座学と実習双方から知識を獲得する。 ・国際学会での発表を助成し、研究力と国際競争力を育成する。
復職後も継続して先端技術・研究情報をアップデートし、政策に反映するためのネットワークを構築する。	・持続的な鉱山資源開発に造詣の深い専門家や国内外のトップランキングの大学・研究所とのネットワークを構築する
将来日本をはじめ多くの国際機関との有効な協力体制を構築するため、英語での発表、作文、交渉能力を高度に発展させる。	・アカデミック・ライティング講座により論文や国際機関への専門報告書の書き方を指導するとともに、ライティング・センターにて常時個別指導の機会を提供する。 ・英語での法的書類を精読し、短時間で問題点を指摘できる能力を育成する。
③帰国後	
修了生の活動を後押しし、さらなるネットワークを構築する。	卒業生に対し事後セミナーを行い、卒業生の研究内容をモンゴルで発表するとともに、必要に応じて、さらなるネットワーク作りや学術論文作成支援を行う。

（６）－１　日本側の投入

①受入大学による事前・事後・留学中の特別活動の経費（現地での活動を含めた事前指導、特別講義・ワークショップ等の実施、帰国後のフォロー等） ②留学に係る経費（渡航費、本邦滞在中の奨学金、検定料、授業料等） ③留学中の支援経費（モニタリング、各種生活支援等）

（６）－２　投入期間・人数

1 バッチ　2 名　×　4 ヵ年　＝　8 名	
2017 年（～2019 年修了）：2 名	2018 年（～2020 年修了）：2 名
2019 年（～2021 年修了）：2 名	2020 年（～2022 年修了）：2 名

（７）相手側の投入

①留学生の派遣
②事後活動（所属機関・対象機関における留学で習得した知識の普及機会の設定）

（８）資格要件

1)　国籍：モンゴル国籍を持つこと
2)　年齢：25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）
3)　学歴：モンゴル政府または外国政府から認可された大学で学士号を取得した者
4)　職業：モンゴル政府によって雇用されている正職員（契約職員、国営企業の社員は除く）
5)　職務経験：募集締切時点で、公共または民間部門で正職員として 3 年以上の実務経験を有すること
6)　その他：

・　日本の大学院で修士号を取得するために十分な英語力を有する者（TOEFL iBT 61 (ITP 500) / IELTS 5.5 以上が望ましい。）
・　本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展に貢献する明確な意思を有する者
・　原則、既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していない者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定でない者
・　軍に現に奉職していない者
・　心身ともに健康である者

人材育成奨学計画（JDS）対象重点分野（サブ・プログラム）基本計画（案）

重点分野の基本情報

１．国名：モンゴル ２．対象重点分野（サブ・プログラム）名：鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化 ３．運営委員会： 教育文化科学省、大蔵省、産業省、公務員委員会、在モンゴル日本国大使館、JICA モンゴル事務所、モンゴル・日本人材開発センター

個表 1-2-1

１．サブ・プログラム／コンポーネントの概要

（１）基本情報

１．対象重点分野（サブ・プログラム）名：鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化 ２．対象開発課題（コンポーネント）名：資源収入の適正管理を含むガバナンス強化（財政管理、金融政策の強化） ３．主要対象機関：大蔵省、関税・国税庁、金融監督委員会、モンゴル開発銀行、モンゴル証券取引所、国家統計委員会、公正競争・消費者庁、モンゴル銀行、会計検査院、鉱業省、大統領府、 法務省、法務省傘下機関（法執行大学、モンゴル国家警察、出入国管理局、汚職対策庁、法律研究所）、最高裁判所、裁判所評議会、外務省

（２）背景と必要性（当該国の開発政策における本事業の位置づけ）

モンゴルでは、鉱物資源開発に伴う資本流入や石炭・銅の国際市況を追い風に、2010 年代はじめ経済成長が加速した。一方で、モンゴル経済における懸念材料としては、鉱物資源開発収入への過度な依存が指摘されており、経済及び財政は鉱物資源の国際市況・価格の影響を受けやすい。近年は、中国の景気減速の影響や資源価格の低迷により、主要産業の鉱業が不振に陥った。貿易赤字、外国直接投資の減少により、外貨準備高も大幅に減少した。その結果、GDP 成長率は鈍化し、通貨安と高いインフレを引き起こしている。 今後同国経済を安定的な成長軌道に乗せる上では、金融システムの安定性に配慮しつつ、外国人投資家にも開かれた金融市場を整備し、企業の資金調達手段を多様化することが必要になっている。また、鉱物資源関連の歳入増加をモンゴル経済社会の安定的発展につなげるため，強固な財政規律の維持、政治的影響を受け難い持続的な国家開発ビジョンを必要としており、更には健全な財政管理や金融機能の強化、司法制度強化に資するテクノクラート層の人材不足及び定着が課題となっている。JDS においては、現在同分野において実施されている協力と相乗効果が計られる、高度な実務レベルの職員の能力向上が期待される。

（３）我が国及び JICA の援助方針とその実績（これまでの JDS 留学生の成果含む）

我が国の対モンゴル国別援助方針においては、重点分野（中目標）「鉱物資源の持続可能な開発とガバナンスの強化」の開発課題の一つとして「資源収入の適正管理を含むガバナンス強化」を定め、鉱物資源関連の歳入増加を長期的経済発展につなげるため、行政能力や透明性の向上による財政管理・金融機能の強化、高度な知識・技術を有する人材育成、

関連法・制度整備やその運用能力の向上等のガバナンス体制の確立・定着に向けた支援を実施するとしている。

同援助方針に基づき、JICA では技術協力プロジェクト「国税庁徴税機能強化及び国際課税取組支援プロジェクト」、「モンゴル PPP 能力向上プロジェクト」等を実施している。

モンゴルにおける JDS 事業は 2001 年に開始され、2016 年 3 月までに 1~14 期生の合計 262 名を派遣し、1~12 期生の 223 名がすでに卒業し帰国している。そのうち財政関係分野では 27 名が派遣されている。

【関連する JICA 事業】

技術協力プロジェクト

「国税庁徴税機能強化及び国際課税取組支援プロジェクト」

「調停制度強化プロジェクト（フェーズ 2）」

「内部監査能力向上支援プロジェクトフェーズ 2」

「モンゴル PPP 能力向上プロジェクト」

「資本市場規制・監督能力向上プロジェクト」

「公正競争環境改善プロジェクト」

２．協力の枠組み

（１）事業の目的

モンゴル国の社会・経済開発に関わり、将来的に重要な役割を果たすことが期待される若手行政官などが本邦大学院において学位（修士）を取得することにより、帰国後に中核人材として同国の開発課題の解決に寄与し、もって、人的ネットワーク構築を通して、将来的な両国のパートナーシップの強化に資する。

（２）案件目標

①上位目標

財政管理、金融政策、法制度整備に関する関係行政機関の能力が、本プロジェクトを通じた人材育成により向上する。

② プロジェクト目標：

財政管理、金融政策、法制度整備に携わる人材の能力が向上する。

（３）目標の指標

①留学生の修士号取得

②留学生の研究能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上

③帰国留学生の留学によって得た知識や技術、経験を活用した政策の立案・実施

（４）受入計画人数及び受入大学

埼玉大学大学院　人文社会科学研究科　3 人/年　計 12 名/4 年

（５）活動

1)　埼玉大学大学院　人文社会科学研究科

目標	内容・目標達成手段
①　来日前	
検討中	

②留学中	
三位一体の指導による「理論」「実証」及び「実務」の一体的習得	・理論・実証の研究者のみならず、行政や企業の実務経験をもつ教授陣を取り揃えており、また他の社会人大学院生との交流や行政機関訪問・インターンシップの機会も提供することにより、「理論」「実証」及び「実務」の三位一体の指導を行う。
オールインワン指導による経済学、経営学、法学等の包括的習得	・経済学部が有する「経済分析」、「国際ビジネスと社会発展」、「経営イノベーション」及び「法と公共政策」の四つのメジャー制度の教授陣を土台とし経済学、経営学、法学等を総合的に学べる体制を整えており、オールインワンの指導を行う。
オーダーメイド指導による JDS 留学生のレベル・特性に応じた能力開発	・JDS 留学生に対し、関係する教授陣がプロジェクトチームを編成し、本人のレベルや特性に見合った科目選択や指導方針を検討し、体系的・効率的な学習メニューを提示し、また学習経過をフォローアップする。 ・留学生の英語能力が不十分な場合は、特別に他の留学生等によるチューターを配置するとともに、個別指導を充実させる。
③帰国後	
フォローアップ・セミナー開催	・特別プログラムの活動の一環として、モンゴル JDS 留学生の卒業後のフォローアップ・セミナーをモンゴルで開催する。セミナーにおいては、指導教員を含む教授陣と卒業生が、研究テーマに関わる開発課題についてフォローアップを行い、教授陣と卒業生との共同研究を推進する。

（６）－１　日本側の投入

①受入大学による事前・事後・留学中の特別活動の経費（現地での活動を含めた事前指導、特別講義・ワークショップ等の実施、帰国後のフォロー等）
②留学に係る経費（渡航費、本邦滞在中の奨学金、検定料、授業料等）
③留学中の支援経費（モニタリング、各種生活支援等）

（６）－２　投入期間・人数

1 バッチ　3 名　×　4 ヵ年　＝　12 名
2017 年（～2019 年修了）：3 名　　2018 年（～2020 年修了）：3 名
2019 年（～2021 年修了）：3 名　　2020 年（～2022 年修了）：3 名

（７）相手側の投入

①留学生の派遣
②事後活動（所属機関・対象機関における留学で習得した知識の普及機会の設定）

（８）資格要件（仮）

1) 国籍：モンゴル国籍を持つこと
2) 年齢：25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）
3) 学歴：モンゴル政府または外国政府から認可された大学で学士号を取得した者
4) 職業：モンゴル政府によって雇用されている正職員（契約職員、国営企業の社員は除く）
5) 職務経験：募集締切時点で、公共または民間部門で正職員として 3 年以上の実務経験を有すること
6) その他：

・ 日本の大学院で修士号を取得するために十分な英語力を有する者（TOEFL iBT 61 (ITP 500) / IELTS 5.5 以上が望ましい。）
・ 本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展に貢献する明確な意思を有する者
・ 原則、既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していない者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定でない者
・ 軍に現に奉職していない者
・ 心身ともに健康である者

人材育成奨学計画（JDS）対象重点分野（サブ・プログラム）基本計画（案）

重点分野の基本情報

１．国名：モンゴル ２．対象重点分野（サブ・プログラム）名：鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化 ３．運営委員会：教育文化科学省、大蔵省、産業省、公務員委員会、在モンゴル日本国大使館、JICA モンゴル事務所、モンゴル・日本人材開発センター

個表 1-2-2

１．サブ・プログラム／コンポーネントの概要

（１）基本情報

１．対象重点分野（サブ・プログラム）名：鉱業セクターの持続可能な開発とガバナンスの強化 ２．対象開発課題（コンポーネント）名：資源収入の適正管理を含むガバナンス強化（法制度整備） ３．主要対象機関：大蔵省、関税・国税庁、金融監督委員会、モンゴル開発銀行、モンゴル証券取引所、国家統計委員会、公正競争・消費者庁、モンゴル銀行、会計検査院、鉱業省、大統領府、 法務省、法務省傘下機関（法執行大学、モンゴル国家警察、出入国管理局、汚職対策庁、法律研究所）、最高裁判所、裁判所評議会、外務省

（２）背景と必要性（当該国の開発政策における本事業の位置づけ）

モンゴルでは、鉱物資源開発に伴う資本流入や石炭・銅の国際市況を追い風に、2010 年代はじめ経済成長が加速した。一方で、モンゴル経済における懸念材料としては、鉱物資源開発収入への過度な依存が指摘されており、経済及び財政は鉱物資源の国際市況・価格の影響を受けやすい。近年は、中国の景気減速の影響や資源価格の低迷により、主要産業の鉱業が不振に陥った。貿易赤字、外国直接投資の減少により、外貨準備高も大幅に減少した。その結果、GDP 成長率は鈍化し、通貨安と高いインフレを引き起こしている。 今後同国経済を安定的な成長軌道に乗せる上では、金融システムの安定性に配慮しつつ、外国人投資家にも開かれた金融市場を整備し、企業の資金調達手段を多様化することが必要になっている。また、鉱物資源関連の歳入増加をモンゴル経済社会の安定的発展につなげるため，強固な財政規律の維持、政治的影響を受け難い持続的な国家開発ビジョンを必要としており、更には健全な財政管理や金融機能の強化、司法制度強化に資するテクノクラート層の人材不足及び定着が課題となっている。JDS においては、現在同分野において実施されている協力と相乗効果が計られる、高度な実務レベルの職員の能力向上が期待される。

（３）我が国及び JICA の援助方針とその実績（これまでの JDS 留学生の成果含む）

我が国の対モンゴル国別援助方針においては、重点分野（中目標）「鉱物資源の持続可能な開発とガバナンスの強化」の開発課題の一つとして、「資源収入の適正管理を含むガバナンス強化」を定め、鉱物資源関連の歳入増加を長期的経済発展につなげるため、行政能力や透明性の向上による財政管理・金融機能の強化、高度な知識・技術を有する人材育

成、関連法・制度整備やその運用能力の向上等のガバナンス体制の確立・定着に向けた支援を実施するとしている。

同援助方針に基づき、JICA では技術協力プロジェクト「調停制度強化プロジェクト（フェーズ 2）」、「内部監査能力向上支援プロジェクトフェーズ 2」等を実施している。

モンゴルにおける JDS 事業は 2001 年に開始され、2016 年 3 月までに 1~14 期生の合計 262 名を派遣し、1~12 期生の 223 名がすでに卒業し帰国している。そのうち法制度整備に関わる分野では 29 名が派遣されている。

【関連する JICA 事業】

技術協力プロジェクト

「国税庁徴税機能強化及び国際課税取組支援プロジェクト」

「調停制度強化プロジェクト（フェーズ 2）」

「内部監査能力向上支援プロジェクトフェーズ 2」

「モンゴル PPP 能力向上プロジェクト」

「資本市場規制・監督能力向上プロジェクト」

「公正競争環境改善プロジェクト」

２．協力の枠組み

（１）事業の目的

モンゴル国の社会・経済開発に関わり、将来的に重要な役割を果たすことが期待される若手行政官などが本邦大学院において学位（修士）を取得することにより、帰国後に中核人材として同国の開発課題の解決に寄与し、もって、人的ネットワーク構築を通して、将来的な両国のパートナーシップの強化に資する。

（２）案件目標

①上位目標

財政管理、金融政策、法制度整備に関する関係行政機関の能力が、本プロジェクトを通じた人材育成により向上する。

② プロジェクト目標：

財政管理、金融政策、法制度整備に携わる人材の能力が向上する。

（３）目標の指標

①留学生の修士号取得

②留学生の研究能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上

③帰国留学生の留学によって得た知識や技術、経験を活用した政策の立案・実施

（４）受入計画人数及び受入大学

九州大学大学院　法学府　2 名/年　計 8 名/4 年

（５）活動

1)　九州大学大学院　法学府

目標	内容・目標達成手段
①　来日前	
専門性を深めるための基礎学力の補完を	・JDS 特別プログラムとして来日までの約

行う。	半年間に遠隔教育を実施する。JDS 留学生は、担当教員が選定した各自の研究課題に沿った資料を読み、レポートを作成する。資料を要約し、発表の準備をする。
②留学中	
理論と実践のバランスのとれた研究方法論を理解し、課題の解決に必要とされる日本・先進国の経験や国際制度・ルールを習得する。	・国際経済・ビジネス法に焦点を当てたプログラムにおいて、国際公法、国際私法、国際経済法、国際取引法、国際海事法、国際知的財産法、国際刑法などの理論を習得し、比較法学的観点から、日本及び先進諸国の法整備や司法改革など広範囲にわたる法律事項について実践から学ぶ。 ・特別プログラムの一環として、スキルトレーンニングを実施する。リーガルリーディング・ライティングセミナーにて、資料の読み込み及び分析、プレゼンテーションスキルに焦点を当てた指導を行う。その後、フォローアップセミナーにおいて学術的英文ライティングの質、プレゼンテーション能力の向上を図る。 ・JDS フォーラムにて、論文執筆についての実践的な助言、研究課題のプレゼンテーション、ディベート訓練を行う。論文に関連する今日的な法学課題も議論し、国内外のカンファレンスへの参加にも寄与する。 ・留学生及び留学生の所属機関のニーズを最大限収斂しながら、留学生と教員が研究・指導の内容を共同にデザインする「双方向対話型」教育を行う。
日本社会に対する理解を深めると同時に、国際感覚を向上させる。	・集中講義 JDS フロントを特別プログラムの活動として実施する。JDS フロントを通じて、国内外で開かれる国際セミナーにも積極的に参加することによって国際感覚を最大限向上させる。
③帰国後	
検討中	

（６）－１　日本側の投入

①受入大学による事前・事後・留学中の特別活動の経費（現地での活動を含めた事前指導、特別講義・ワークショップ等の実施、帰国後のフォロー等）

②留学に係る経費（渡航費、本邦滞在中の奨学金、検定料、授業料等）
③留学中の支援経費（モニタリング、各種生活支援等）

（６）－２　投入期間・人数

1 バッチ　2 名　×　4 ヵ年　＝　8 名
2017 年（～2019 年修了）：2 名　　2018 年（～2020 年修了）：2 名
2019 年（～2021 年修了）：2 名　　2020 年（～2022 年修了）：2 名

（７）相手側の投入

①留学生の派遣
②事後活動（所属機関・対象機関における留学で習得した知識の普及機会の設定）

（８）資格要件

1)　国籍：モンゴル国籍を持つこと
2)　年齢：25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）
3)　学歴：モンゴル政府または外国政府から認可された大学で学士号を取得した者
4)　職業：モンゴル政府によって雇用されている正職員（契約職員、国営企業の社員は除く）
5)　職務経験：募集締切時点で、公共または民間部門で正職員として 3 年以上の実務経験を有すること
6)　その他：

- 日本の大学院で修士号を取得するために十分な英語力を有する者（TOEFL iBT 61 (ITP 500) / IELTS 5.5 以上が望ましい。）
- 本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展に貢献する明確な意思を有する者
- 原則、既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していない者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定でない者
- 軍に現に奉職していない者
- 心身ともに健康である者

人材育成奨学計画（JDS）対象重点分野（サブ・プログラム）基本計画（案）

重点分野の基本情報

１．国名：モンゴル ２．対象重点分野（サブ・プログラム）名：すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援 ３．運営委員会：教育文化科学省、大蔵省、産業省、公務員委員会、在モンゴル日本国大使館、JICA モンゴル事務所、モンゴル・日本人材開発センター

個表 2-1

１．サブ・プログラム／コンポーネントの概要

（１）基本情報

１．対象重点分野（サブ・プログラム）名： すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援 ２．対象開発課題（コンポーネント）名： 企業経営／政策立案 ３．主要対象機関： ＜公務員枠＞ 産業省、労働省、大蔵省、法務省、食糧・農牧業省、外務省、鉱業省（中央地質研究所含む）、教育文化科学省（国立大学含む）、エネルギー省、人間開発・社会保障省、ウランバートル市役所、大統領府、内閣官房、金融監督委員会、信用保証基金、モンゴル証券取引所、モンゴル銀行、行政監察庁、投資庁、モンゴル開発銀行 ＜民間枠＞ 日本の政府開発援助に関連するモンゴル民間企業

（２）背景と必要性（当該国の開発政策における本事業の位置づけ）

モンゴルの経済成長の牽引役である鉱業部門は雇用吸収力が低く、伝統的基幹産業の農牧業以外には、カシミア産業などの一部を除き、雇用を吸収する他の産業が成長していない。また、今後、労働市場に参入する若年層の増加が見込まれており、若年層を中心とする失業問題が深刻化する恐れがあり、社会の安定の観点からも雇用対策は重要な課題の一つである。そのため、産業構造の多角化を見据え、投資窓口の整備、中小・零細企業や専門人材の育成を通じ、雇用創出を支援していく必要がある。 併せて、モンゴルにおける地方産業の多角化を考える上で、農牧関連産業（食肉、カシミア、サジー等の輸出、野菜の輸入代替）は最も成長のポテンシャルのある産業の一つであり、農牧業経営支援の重要性も高い。

（３）我が国及び JICA の援助方針とその実績（これまでの JDS 留学生の成果含む）

我が国政府の「対モンゴル国　国別援助方針」（2012 年）では、重点分野「全ての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援」の開発課題の一つとして「産業構造の多角化を見据えた中小・零細企業を中心とする雇用創出」を定め、投資窓口の整備、中小・零細企業や専門人材の育成を通じ、雇用創出を支援していくとしている。若年層の雇用問題への対応としては、留学生支援のほか、教育・研究環境の整備等の協力についても検討し、最大の雇用創出が期待出来る農牧業部門では、持続可能な農牧業経営の普及を通じ、農牧民

の収入機会の確保及び生計向上を支援するとしている。

同援助方針に基づき、JICA はこれらの課題を解決するため、これまで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」、円借款「中小企業育成・環境保全ツーステップローン」、技術協力プロジェクト「外国直接投資促進のためのキャパシティ・ディベロップメントプロジェクト」、「モンゴル国投資並びにビジネス交流促進情報収集・確認調査」等を実施してきた。これら事業では短期間の研修やセミナーを通じて、行政官や企業人材の育成に貢献してきたが、中長期的な研修ニーズに対する対応が十分とはいえず、真の知日派ビジネス人材の育成に対して戦略的な施策が求められている。

モンゴルにおける JDS 事業は 2001 年に開始され、2016 年 3 月までに 1~14 期生の合計 262 名を派遣し、1~12 期生の 223 名がすでに卒業し帰国している。そのうち経営分野では 49 名が派遣されている。

【関連する JICA 事業】

技術協力プロジェクト

「モンゴル・日本人材開発センタービジネス人材育成・交流拠点機能強化プロジェクト」

「獣医・畜産分野人材育成能力強化プロジェクト」

SATREPS「家畜原虫病疫学調査と社会実装可能な診断法の開発プロジェクト」

有償資金協力「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 2」

国別研修「信用保証制度能力強化」、「食品安全性確保のための検査能力強化」

２．協力の枠組み

（１）事業の目的

モンゴル国の社会・経済開発に関わり、将来的に重要な役割を果たすことが期待される若手行政官などが本邦大学院において学位（修士）を取得することにより、帰国後に中核人材として同国の開発課題の解決に寄与し、もって、人的ネットワーク構築を通して、将来的な両国のパートナーシップの強化に資する。

（２）案件目標

①上位目標

中小企業及び中小企業支援、産業活性化、投資環境整備等に関する関係行政機関の能力が、本プロジェクトを通じた人材育成により向上する。

② プロジェクト目標

中小企業の経営・支援、産業活性化、投資環境整備等に携わる人材の能力が向上する。

（３）目標の指標

①留学生の修士号取得

②帰国留学生の研究能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上

③帰国留学生の留学によって得た知識や技術、経験を活用した政策の立案・実施及び企業の経営

（４）受入計画人数及び受入大学

広島大学大学院　国際協力研究科　2 人/年　計 8 名/4 年

国際大学大学院　国際経営学研究科　2 人/年　計 8 名/4 年

北海道大学大学院　経済学研究科　2 人/年　計 8 名/4 年

（5）活動

1)　広島大学大学院　国際協力研究科

目標	内容・目標達成手段
①来日前	
入学後、大学院レベルの講義・演習及び自身の研究を円滑に進めるために必要な基礎的知識を事前に習得する。	・ミクロ経済学とマクロ経済学のテキストを通じて、来日前に経済学の基礎的知識を習得する。英語力が不足している学生には英語も対象とする。 ・学習進捗状況の確認を目的とした定期的な小テストを受ける。
②留学中	
経済学・経営学と関連する学問分野や統計学的枠組みを使って問題の本質を特定する。	・開発ミクロ経済学、開発マクロ経済学、計量経済学を中心とした経済学の基礎科目を履修することで、政策分析能力を獲得するための基礎を学ぶ。 ・留学生の関心に応じて、産業・貿易・金融政策、民間セクター開発、経営学などに関連する科目を履修し、より専門的な知識を習得する。 ・国際問題や地域研究など他講座や他研究科の科目を履修し、分野横断型・学際的な知識・分析手法について習得する。
JDS 留学生の実務経験にもとづく問題認識をもとに研究テーマを設定し、限られた資源の中で社会的に望ましい状態に昇華させるために必要なきわめて具体的かつ実効性の高い政策の設計を行う。	・指導教員が担当する演習に参加し、研究計画の作成から文献のレビュー、分析手法、分析結果の解釈及び政策的合意に至るまで、論文作成に関わる基本的技術を自身の研究を通じて習得する。 ・学生の研究推進の補助として、学生の研究分野に最低限必要となる研究資料、関連図書あるいはデータベースを、すべての学生に支給する。さらに、統計分析のためのソフトウェア（STATA）もすべての学生に提供される。

・特別講義や特別演習、サマーコース、インターンシップなどを通じて、学際的かつ複合的な解決手段が望まれる政策課題に対処するための実践的な知識・技術の習得を図る。	・各種セミナーを通じて、JDS 留学生が他大学や研究所で研究する専門家と議論し、政府・国際機関の実務家からの実践的な知識を習得する。 ・学生自身が計画・立案する研究活動に対し渡航費や研究費を補助する学生研究グラントを通じて、現地調査（フィールドワーク）などを行う。
メンター制度を利用して研究を推進する。	・特別プログラムの活動の一つとしてメンター制度を整備し、全ての JDS 留学生が研究推進上のアドバイスを得られる体制を整える。 ・メンターによる適切なアドバイスと十分なサポートにより研究推進を図る。
英語での論文執筆に必要な知識を習得する。	・「英語論文作法Ⅰ」「英語論文作法Ⅱ」の履修により、英語での修士論文作成のために必要不可欠な知識と技術を学ぶ。 ・専門性を有したネイティブスピーカーによる英文校正を行い、論文の質を向上させる。
③帰国後	
留学で得た知識および成果の活用を図る。	・留学生帰国後 1-2 年以内にフィードバックセミナーを開催する。留学を通して得た知識をどのように活かしているか成果を確認し、学術的な見地からのアドバイスを行う。

2)　国際大学大学院　国際経営学研究科

目標	内容・目標達成手段
①　来日前	
来日後のスムーズな学習のための事前研修を実施する。	事前研修をモンゴル、もしくはオリエンテーション期間にキャンパスで実施する。10 セッションにわたる無単位の授業を提供し、基礎的な数学、統計学、エクセルなどのソフトウェアの利用方法に関する授業を行う。
②留学中	

・企業経営を効果的に実行するための理論的基礎及びフレームワークを習得する。さらに、ハードインフラ（港湾、物流施設、電話電信施設など）及びソフトインフラ（法律、教育、組織など）を戦略的に構築する実用的なスキルを習得する。	・1 年次は、将来のリーダーとして基礎的なスキルを身につけるため、アジア諸国等の新興国や日本の経営や産業について、ケースメソッド、活発な議論、体験的学習等の実践的教育手法を活用したコースワークを履修する。 ・2 年次は、指導教授の指導の下にそれぞれの研究課題に合致した選択科目を履修する。
・金融や投資、それに関連する政策に携わるにあたり必要な理論的知識を習得する。	・プロジェクトファイナンスの科目を履修することにより、海外直接投資を呼び込む為の知識、プライベートおよびパブリックセクターにおける大規模投資案件のファイナンス手法を習得する。 ・International Finance, Innovation and New Business Creation, Strategic Environment Management, Entrepreneurship and Small Business Development 等の科目を履修することにより、投資環境改善に資する知識を身につける。
・中小企業や投資戦略を含めた、企業経営に関する実践的な理解を深める。	・理論を応用する能力を養うため、地域や企業との共同研究を行う。 ・東京証券取引所、IBM、証券会社等へのフィールドトリップを通じて、見聞を広める。 ・財界トップや経営・金融分野、モンゴル開発等について実務面について精通した講師を招聘し、特別講演会を行い、実践的な知識を深める。
・国営企業や中小企業も対象に含めた企業経営の実践に関連する修士論文を作成する。	・基礎的な科目を 1 年次において履修した後、教授陣の指導の下、入学前に設定した研究テーマに即して研究プロジェクトに従事する。また必要に応じて外部の専門家を第 2 の指導教員として招き、より専門性の高い研究を遂行する。 ・2 年間にわたり Academic Writing や Thesis Writing といった英語のクラスを提供する。
国際的な環境下での就学によって得られる国際的なネットワークを構築する。	・全寮制での共同生活、フィールドトリップ、地域社会との交流などを通じて、外国籍の学生、日本企業からの派遣生徒、多国籍からな

	る教員等と強固なネットワークを形成する。
③帰国後	
検討中	

3)　北海道大学大学院　経済学研究科（運営委員会による承認後に記載予定）

目標	内容・目標達成手段
②　来日前	
②留学中	
③帰国後	

（６）－１　日本側の投入

①受入大学による事前・事後・留学中の特別活動の経費（現地での活動を含めた事前指導、特別講義・ワークショップ等の実施、帰国後のフォロー等）
②留学に係る経費（渡航費、本邦滞在中の奨学金、検定料、授業料等）
③留学中の支援経費（モニタリング、各種生活支援等）

（６）－２　投入期間・人数

1 バッチ　6 名　×　4 ヵ年　＝　24 名
2017 年（～2019 年修了）：6 名　　2018 年（～2020 年修了）：6 名
2019 年（～2021 年修了）：6 名　　2020 年（～2022 年修了）：6 名

（７）相手側の投入

①留学生の派遣
②事後活動（所属機関・対象機関における留学で習得した知識の普及機会の設定）

（８）資格要件

＜公務員枠＞
1)　国籍：モンゴル国籍を持つこと
2)　年齢：25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）
3)　学歴：モンゴル政府または外国政府から認可された大学で学士号を取得した者
4)　職業：モンゴル政府によって雇用されている正職員（契約職員、国営企業の社員は除く）
5)　職務経験：募集締切時点で、公共または民間部門で正職員として 3 年以上の実務経験を有すること
6)　その他：
・　日本の大学院で修士号を取得するために十分な英語力を有する者（TOEFL iBT 61 (ITP 500) / IELTS 5.5 以上が望ましい。）
・　本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展に貢献する明確な意思を有する者
・　原則、既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していない者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定で

ない者
・ 軍に現に奉職していない者
・ 心身ともに健康である者

＜民間枠＞

1) 国籍：モンゴル国籍を持つこと
2) 年齢：25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）
3) 学歴：モンゴル政府または外国政府から認可された大学で学士号を取得した者
4) 職業：
   ・ モンゴル・日本人材開発センターのビジネスコースの修了者が在籍する企業の正社員
   ・ JICA「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 及びフェーズ 2）」の融資を受けたことがある企業及び融資業務に携わる民間銀行の正社員
5) 職務経験：募集締切時点で、公共または民間部門の正社員として 5 年以上の実務経験を有し、現在所属する企業で 2 年以上の実務経験を有すること
6) その他：

・ 日本の大学院で修士号を取得するために十分な日本語能力を有する者（日本語能力試験 N1/実用日本語検定準 B 級以上が望ましい。）
・ 本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展及び両国のパートナーシップの強化に貢献する明確な意思を有する者
・ 原則、既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していない者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定でない者
・ 軍に現に奉職していない者
・ 心身ともに健康である者

人材育成奨学計画（JDS）対象重点分野（サブ・プログラム）基本計画（案）

重点分野の基本情報

１．国名：モンゴル ２．対象重点分野（サブ・プログラム）名：すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援 ３．運営委員会： 教育文化科学省、大蔵省、産業省、公務員委員会、在モンゴル日本国大使館、JICA モンゴル事務所、モンゴル・日本人材開発センター

個表 **2-2**

１．サブ・プログラム／コンポーネントの概要

（１）基本情報

１．対象重点分野（サブ・プログラム）名： すべての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援 ２．対象開発課題（コンポーネント）名： 公共政策 ３．主要対象機関：労働省、教育文化科学省（モンゴル国立大学、モンゴル教育大学、モンゴル医療科学大学、他高等教育機関含む）、人間開発・社会保障省、ウランバートル市役所、保健・スポーツ省、外務省、 建設・都市開発省、産業省、食糧・農牧業省、道路運輸省、県政府機関

（２）背景と必要性（当該国の開発政策における本事業の位置づけ）

モンゴル国では、昨今、急速な経済成長を遂げているが、経済成長の恩恵が国民全体に十分に行き届いておらず、貧困者比率、貧富の格差の水準が依然として高い。保健、教育、社会保障等の基礎的な社会サービスの質及びアクセスに問題があり、貧困層に十分なサービスが行き届いていない。今後見込まれる資源収入の拡大を、貧困層の削減、貧富の格差の縮小につなげるためには、これらの問題の改善を図る必要がある。 また、人口・産業ともにウランバートル市に一極集中しており、首都と地方間で経済格差が拡大している。しかし、格差解消のために必要な現状分析、開発課題の特定が十分でなく、地方開発に携わる人材層も強化が必要である。 これまで日本政府が行ってきた技術協力の成果を活かし、また他の開発パートナーと連携し、政策制度整備に関わる人材育成という観点からも、基礎的社会サービスの向上に取り組む必要がある。

（３）我が国及び JICA の援助方針とその実績（これまでの JDS 留学生の成果含む）

我が国政府の「対モンゴル国　国別援助方針」（2012 年）では、重点分野「全ての人々が恩恵を受ける成長の実現に向けた支援」の開発課題の一つとして「基礎的社会サービスの向上」を定め、これまでの技術協力の成果を活かし、かつ、他の開発パートナーとの取組みと連携して、政策制度整備と関連人材の育成等の両面から、基礎的社会サービスの向上に取り組むとしている。また、サービスのアクセスに関する地域格差の解消のため、草の根・人間の安全保障、無償資金協力等の草の根支援等も活用するとしている。 同援助方針に基づき、JICA では「工学系高等教育支援事業」、「児童中心型教育支援プ

ロジェクト」、「日本モンゴル大学教育病院整備計画」等を実施している。
モンゴルにおける JDS 事業は 2001 年に開始され、2016 年 3 月までに 1~14 期生の合計 262 名を派遣し、1~12 期生の 223 名がすでに卒業し帰国している。そのうち行政・公共政策に関わる分野では 32 名が派遣されている。
【関連する JICA 事業】
技術協力プロジェクト
「児童中心型教育支援プロジェクト」
「障害児教育改善プロジェクト」
「ウランバートル市における障害者の社会参加促進プロジェクト」
「社会保険セクターにおける能力開発強化プロジェクト」
「一次及び二次レベル医療施設従事者のための卒後研修強化プロジェクト」
有償資金協力「工学系高等教育支援事業」
無償資金協力「日本モンゴル大学教育病院整備計画」
情報収集確認調査「地域総合開発にかかる情報収集・確認調査」

２．協力の枠組み

（１）事業の目的

モンゴル国の社会・経済開発に関わり、将来的に重要な役割を果たすことが期待される若手行政官などが本邦大学院において学位（修士）を取得することにより、帰国後に中核人材として同国の開発課題の解決に寄与し、もって、人的ネットワーク構築を通して、将来的な両国のパートナーシップの強化に資する。

（２）案件目標

①上位目標
公共政策、社会保障行政、社会保障行政、教育政策、保健政策、地方開発、地域振興等に関する関係行政機関の能力が、本プロジェクトを通じた人材育成により向上する。
② プロジェクト目標
公共政策、社会保障行政、社会保障行政、教育政策、保健政策、地方開発、地域振興等に携わる人材の能力が向上する。

（３）目標の指標

①留学生の修士号取得
②帰国留学生の研究能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上
③帰国留学生の留学によって得た知識や技術、経験を活用した政策の立案・実施

（４）受入計画人数及び受入大学

国際大学大学院　国際関係学研究科　3 人/年　計 12 名/4 年

（５）活動

1)　国際大学大学院　国際関係学研究科

目標	内容・目標達成手段
① 来日前	
修士課程への進学に備える。	特別プログラムの活動の一環として、入学前

	に基礎数学、基礎経済・経営学等に関する事前講座をモンゴルもしくは日本で実施する。
②留学中	
行政・公共政策に関する理論的知見を蓄積する。	1 年次に行政学・公共経営学の視点から社会公共政策の理論的知見を集中的に教授する。Public Administration、Public Policy Process 等の必修科目を履修し、実際的でありながら日本や米国等をモデルとしたグッドガバナンスを伴う行政改革・公共政策策定・実施・管理の過程・理論を体系的に学習する。更に、公共政策に関する知見を補完する政治・経済学理論も同時に学習する事で、理論が現実の政策実施過程の中でどのように応用できるかを学ぶ。
公共政策を進める上で必要な公共経営能力を獲得する。	2 年次に、Public Private Partnership、Health Policy、Public Human Resource Management 等の行政・公共経営に関連した応用科目を通して、いかに政策を策定し、管理・持続させるのか、より具体的な行政制度やガバナンスのあり方を学ぶ。MBA プログラムで提供される Corporate Governance や Organizational Behavior 等のコースワークも受講することで、公共経営分野のみならず民間部門の視点からも経営・行政・ガバナンスについての知見を得る。
政策担当者に必要とされる行政管理とガバナンスの実践能力を獲得する。	アジアを中心とした様々な国・省庁の政策担当者、民間部門の経営者による特別講義、日本でのケーススタディや政策実施例紹介に特化したコースワーク（実地体験を含めた様々なフィールドワークを含む）を通じて、「理論と応用の実践方法」を学び、日本を含むアジア各国の公共政策、行政制度とガバナンスの実践方法について知見を深める。
政策課題分析能力と論文執筆を通した英語による高いレポート能力を獲得する。	1 年次で学んだ理論、2 年次で学ぶ応用、また各種特別講義・フィールドワーク等で得た実際的知見を一つの形として結実させるべく修士論文としてまとめる。
国際的視野、人的ネットワーク、コミュニケーション能力を獲得する。	50 カ国以上の国籍に上る学生が集う全寮制の国際コミュニティで、国や文化の枠組みを超えて人々と交流、相互理解をする。

③帰国後	
修了生の知識、理論、スキルの持続的向上を図る。また、JDS 奨学生の知識・経験の相互理解及びネットワークの強化を図る。	特別プログラムの活動として、教員がモンゴルで事後研修・フォローアップを実施する。また、修了生、在学生及び次年度留学生による合同セミナーを実施する。さらに、他の公的機関の協力を視野に入れつつ、教員と修了生による共同研究も促進する。

（6）－1　日本側の投入

①受入大学による事前・事後・留学中の特別活動の経費（現地での活動を含めた事前指導、特別講義・ワークショップ等の実施、帰国後のフォロー等）
②留学に係る経費（渡航費、本邦滞在中の奨学金、検定料、授業料等）
③留学中の支援経費（モニタリング、各種生活支援等）

（6）－2　投入期間・人数

1 バッチ　3 名　×　4 ヵ年　＝　12 名
2017 年（～2019 年修了）：3 名　　2018 年（～2020 年修了）：3 名
2019 年（～2021 年修了）：3 名　　2020 年（～2022 年修了）：3 名

（7）相手側の投入

①留学生の派遣
②事後活動（所属機関・対象機関における留学で習得した知識の普及機会の設定）

（8）資格要件

＜公務員枠＞
1)　国籍：モンゴル国籍を持つこと
2)　年齢：25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）
3)　学歴：モンゴル政府または外国政府から認可された大学で学士号を取得した者
4)　職業：モンゴル政府によって雇用されている正職員（契約職員、国営企業の社員は除く）
5)　職務経験：募集締切時点で、公共または民間部門で正職員として 3 年以上の実務経験を有すること
6)　その他：
・　日本の大学院で修士号を取得するために十分な英語力を有する者（TOEFL iBT 61 (ITP 500) / IELTS 5.5 以上が望ましい。）
・　本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展に貢献する明確な意思を有する者
・　原則、既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していない者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定でない者
・　軍に現に奉職していない者
・　心身ともに健康である者

人材育成奨学計画（JDS）対象重点分野（サブ・プログラム）基本計画（案）

重点分野の基本情報

１．国名：モンゴル ２．対象重点分野（サブ・プログラム）名：ウランバートル都市機能強化のための支援 ３．運営委員会： 教育文化科学省、大蔵省、産業省、公務員委員会、在モンゴル日本国大使館、JICA モンゴル事務所、モンゴル・日本人材開発センター

個表 3-1

１．サブ・プログラム／コンポーネントの概要

（１）基本情報

１．対象重点分野（サブ・プログラム）名： ウランバートル都市機能強化のための支援 ２．対象開発課題（コンポーネント）名： インフラ整備、都市計画 ３．主要対象機関：道路・運輸省、建設・都市計画省、エネルギー省、自然環境・グリーン開発・観光省、行政監察庁、ウランバートル市役所、大統領府、内閣官房、教育文化科学省 （モンゴル科学技術大学、モンゴル国立大学含む）

（２）背景と必要性（当該国の開発政策における本事業の位置づけ）

ウランバートルでは市場経済移行後に人口が急増しており、現在、モンゴル国の全人口の約 4 割がウランバートルに居住している。人口の急激な増加に伴い、上下水・電力等の基礎インフラの不足、交通渋滞、大気汚染、土壌汚染等の都市問題が顕在化・深刻化しつつある。 このような状況を踏まえ、JICA は 2009 年に策定した都市開発マスタープランをもとに、インフラ整備と技術協力の両面から支援を実施しているが、適切なインフラ整備、インフラの維持管理、都市開発行政を実施するための人材は依然十分とは言えない状況である。

（３）我が国及び JICA の援助方針とその実績（これまでのＪＤＳ留学生の成果含む）

我が国政府の「対モンゴル国 国別援助方針」（2012 年）では、重点分野「ウランバートル都市機能強化」の開発課題の一つとして「インフラ整備と都市計画・管理能力の向上」を定め、都市開発マスタープランに基づく都市計画・開発の推進のために必要な法制度整備や人材育成を行うとしている。同マスタープランに基づきウランバートル市が選定したプロジェクト候補のうち、我が国の技術を活かす事のできる事業を優先して、都市交通システム、都市基盤インフラ（上下水・電力・熱供給等）の整備、及びその管理・運用のための資金協力及び技術協力を検討するとしている。 同援助方針に基づき、JICA では「ウランバートル市マスタープラン計画・実施能力改善プロジェクト」、「新ウランバートル国際空港建設計画」等を実施している。 モンゴルにおける JDS 事業は 2001 年に開始され、2016 年 3 月までに 1~14 期生の合計 262 名を派遣し、1~12 期生の 223 名がすでに卒業し帰国している。そのうちインフラ整備、都市計画に関わる分野では 13 名が派遣されている。 【関連する JICA 事業】 有償資金協力 「新ウランバートル国際空港建設計画」

「ウランバートル第 4 火力発電所効率化事業」 技術協力プロジェクト 「新ウランバートル国際空港の人材育成及び運営・維持管理能力向上プロジェクト」 「橋梁維持管理能力向上プロジェクト」 「ウランバートル市マスタープラン計画・実施能力改善プロジェクト」

２．協力の枠組み

（１）事業の目的

モンゴル国の社会・経済開発に関わり、将来的に重要な役割を果たすことが期待される若手行政官などが本邦大学院において学位（修士）を取得することにより、帰国後に中核人材として同国の開発課題の解決に寄与し、もって、人的ネットワーク構築を通して、将来的な両国のパートナーシップの強化に資する。

（２）案件目標

①上位目標 インフラ整備・維持管理、都市計画・開発に関する関係行政機関の能力が、本プロジェクトを通じた人材育成により向上する。 ② プロジェクト目標： インフラ整備・維持管理、都市計画・開発に携わる人材の能力が向上する。

（３）目標の指標

①留学生の修士号取得 ②留学生の研究能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上 ③帰国留学生の留学によって得た知識や技術、経験を活用した政策の立案・実施

（４）受入計画人数及び受入大学

名古屋大学大学院　環境学研究科　2 人/年　計 8 名/4 年

（５）活動

1)　名古屋大学大学院　環境学研究科

目標	内容・目標達成手段
①留学前	
検討中	
②留学中	
土木工学分野に根ざしたインフラ整備･環境保全の知識と経験を獲得する。	・土木工学と環境学を中心に、交通工学、都市計画学、環境システム工学、維持管理工学、構造材料工学、水・河川工学、地盤工学、建築工学、経済学、環境資源経済学の各専門分野に関する研究室指導によって専門分野に根ざしたインフラ整備・環境保全の「深い」専門知識と経験を修得する。その上で、授業履修によって地球温暖化対策や水･廃棄物対策などの分野における「幅

	広い」視点を身につける。
国際コミュニケーション能力を獲得する。	・政策立案を担う人材（リーダー）に不可欠な国際コミュニケーション能力や基本的な概念や問題に対する教養を得るため、「環境コミュニケーション」「持続可能性と環境学」「途上国開発特論」等を履修する。 ・インフラ整備・環境保全に関する研究内容や政策テーマについて、理解し、プレゼンテーションを行い、議論し、レポートをまとめる。
具体的な政策立案能力を獲得する。	・途上国への適用方法を検討する研究型インターンシップおよび修士論文研究：上記授業で修得した知識を途上国の問題解決にどのように適用できるかを検討するために、中部地域における企業、国際機関等あるいは海外フィールドにおいてインターンシップ（グローバル研究インターンシップ）を実施するとともに、指導教員の研究指導により、修士論文研究に取り組み、その成果を論文としてとりまとめる。 ・特別プログラムを活用した、社会基盤の計画・設計・維持管理を学ぶための国内・国外のスタディーツアーに参加する。
次世代リーダーとしての姿勢、ネットワークの獲得を図る。	・国際協力を備えたアジア・アフリカにおける次世代リーダーを目指す意欲・資質のある学生との相互刺激によって、リーダーとしての考え方や姿勢をより高める。 ・在学中に培う指導教員を含む研究室の仲間や学生間の連帯感により、将来役立つ人的ネットワークを築く。 ・モンゴル政府や大学研究者の招聘および現地合同ワークショップを特別プログラムの活動として開催し、将来のネットワークの構築を図る。
③帰国後	
名古屋大学との継続的協力への基盤形成を図る。	・名古屋大学はモンゴル科学技術大学内に名古屋大学モンゴル事務所を設置している。この体制のもと、留学生は帰国後の継続的な協力のための基盤を形成し、共同調

	査、人材交流、助言等、具体的な活動が可能になる。

（６）－１　日本側の投入

①受入大学による事前・事後・留学中の特別活動の経費（現地での活動を含めた事前指導、特別講義・ワークショップ等の実施、帰国後のフォロー等）
②留学に係る経費（渡航費、本邦滞在中の奨学金、検定料、授業料等）
③留学中の支援経費（モニタリング、各種生活支援等）

（６）－２　投入期間・人数

1 バッチ　2 名　×　4 ヵ年　＝　8 名
2017 年（～2019 年修了）：2 名　　2018 年（～2020 年修了）：2 名
2019 年（～2021 年修了）：2 名　　2020 年（～2022 年修了）：2 名

（７）相手側の投入

①留学生の派遣
②事後活動（所属機関・対象機関における留学で習得した知識の普及機会の設定）

（８）資格要件

1)　国籍：モンゴル国籍を持つこと
2)　年齢：25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）
3)　学歴：モンゴル政府または外国政府から認可された大学で学士号を取得した者
4)　職業：モンゴル政府によって雇用されている正職員（契約職員、国営企業の社員は除く）
5)　職務経験：募集締切時点で、公共または民間部門で正職員として 3 年以上の実務経験を有すること
6)　その他：

・　日本の大学院で修士号を取得するために十分な英語力を有する者（TOEFL iBT 61 (ITP 500) / IELTS 5.5 以上が望ましい。）
・　本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展に貢献する明確な意思を有する者
・　原則、既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していない者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定でない者
・　軍に現に奉職していない者
・　心身ともに健康である者

人材育成奨学計画（JDS）対象重点分野（サブ・プログラム）基本計画（案）

重点分野の基本情報

１．国名：モンゴル ２．対象重点分野（サブ・プログラム）名：ウランバートル都市機能強化のための支援 ３．運営委員会： 教育文化科学省、大蔵省、産業省、公務員委員会、在モンゴル日本国大使館、JICA モンゴル事務所、モンゴル・日本人材開発センター

個表 **3-2**

１．サブ・プログラム／コンポーネントの概要

（１）基本情報

１．対象重点分野（サブ・プログラム）名： ウランバートル都市機能強化のための支援 ２．対象開発課題（コンポーネント）名： 都市環境改善 ３．主要対象機関：自然環境・グリーン開発・観光省、道路・運輸省, エネルギー省、建設・都市計画省、行政監察庁、ウランバートル市役所、大統領府、内閣官房、教育文化科学省 （モンゴル科学技術大学、モンゴル国立大学含む）、科学アカデミー（化学・科学技術研究所、地理学・地質生態系研究所含む）

（２）背景と必要性（当該国の開発政策における本事業の位置づけ）

市場経済化以降、地方都市からの人口流入が続き、首都ウランバートルの人口は毎年増加している。これに伴ってゲル地区も拡大しており、大気汚染、廃棄物管理、安全な水資源の確保等が大きな課題となっている。これらの都市問題解決のため、環境に配慮したインフラ整備と適切な維持管理能力の育成は急務である。 ウランバートル市、環境管理に関連する法律を管轄するグリーン開発・環境・観光省の双方で都市環境管理のための法整備や環境評価の政策立案と実施をリードする人材の育成が望まれる。また近年では災害リスクへの備えを強化した都市形成にも注目が集まっており、取得希望が想定される学位としては都市環境デザイン、防災政策、社会基盤管理等が想定される。

（３）我が国及び JICA の援助方針とその実績（これまでのＪＤＳ留学生の成果含む）

我が国政府の「対モンゴル国　国別援助方針」（2012 年）では、重点分野「ウランバートル都市機能強化」の開発課題の一つとして「インフラ整備と都市計画・管理能力の向上」を定め、都市開発マスタープランに基づく都市計画・開発の推進のために必要な法制度整備や人材育成を行い、同市の環境問題（廃棄物、大気汚染、水質汚濁等）に加え、洪水、地震や火災といった災害への対処のための資金協力や技術協力を検討するとしている。 同援助方針に基づき、JICA では大気汚染対策の技術協力プロジェクトとして、「ウランバートル市大気汚染対策能力強化プロジェクト」を 2010 年に開始し、2017 年までの予定でフェーズ 2 が実施されている。廃棄物管理においては、無償資金協力「廃棄物管理改善計画」と技術協力プロジェクト「廃棄物管理能力強化プロジェクト」が実施された。 モンゴルにおける JDS 事業は 2001 年に開始され、2016 年 3 月までに 1~14 期生の合計 262 名を派遣し、1~12 期生の 223 名がすでに卒業し帰国している。そのうち環境政策に関わる分野では 24 名が派遣されている。

【関連する JICA 事業】
技術協力プロジェクト
「ウランバートル市大気汚染対策能力強化プロジェクト・フェーズ 2」
「国家温室効果ガスインベントリシステム構築及び能力強化プロジェクト」

２．協力の枠組み

（１）事業の目的

モンゴル国の社会・経済開発に関わり、将来的に重要な役割を果たすことが期待される若手行政官などが本邦大学院において学位（修士）を取得することにより、帰国後に中核人材として同国の開発課題の解決に寄与し、もって、人的ネットワーク構築を通して、将来的な両国のパートナーシップの強化に資する

（２）案件目標

①上位目標
都市環境改善、環境管理、環境影響評価、防災等に関する関係行政機関の能力が、本プロジェクトを通じた人材育成により向上する。
② プロジェクト目標：
都市環境改善、環境管理、環境影響評価、防災等に携わる人材の能力が向上する。

（３）目標の指標

①留学生の修士号取得
②留学生の研究能力・政策立案能力・事業運営管理能力の向上
③帰国留学生の留学によって得た知識や技術、経験を活用した政策の立案・実施

（４）受入計画人数及び受入大学

筑波大学大学院　生命環境科学研究科　2 名/年　計 8 名/4 年

（５）活動

1)　筑波大学大学院　生命環境科学研究科

目標	内容・目標達成手段
①　来日前	
来日後に円滑な学習と研究が開始できるよう事前準備を行う。	環境科学専攻が運営する JDS 留学生用のウェブサイトやパンフレットなどを通して指導教員の情報を提供し、JDS 生主体の指導教員選択を行う。その後、指導教員の意向があれば、事前に基礎数学、統計学、データ収集解析等の学習を課す。
②留学中	
リーダー型人材に必要な俯瞰力を醸成する。	・Sustainability Science, Technology and Policy (SUSTEP) プログラムの 4 つの科目群（①水環境と気候変動、②総合廃棄物管理、③生物・生態、④政策・計画）からいずれかを選択・履修する。また、政策・計画の科目

	と実習を各 1 つ必修履修し、専門家グローバル・リーダーとして俯瞰的な視野と分析力を洗練させる。 ・気象・水文学、土壌科学、ファイトレメディエーション、排水・廃棄物処理、環境評価、都市計画、環境政策、環境関連法、環境倫理などの幅広い専門科目を履修する。
実践的な問題解決能力を習得する。	・修士論文研究について指導教員から専門的知識を学び、一緒に問題解決をする。 ・論文研究や都市環境問題に関する選択科目を履修し、各分野の調査方法やデータ解析方法、環境影響評価・モニタリングに必要な知識などを学修しながら、実践的な専門性を多角的に高める。 ・ウランバートル市や、地方自治体、海外大学との連携により、学生の多様なニーズに合致した実習から、実践的な問題解決能力を醸成する。
問題の分析力を洗練させ、解決策に導くことのできる能力を育成する。	・国内外の実習を通して特定の都市環境問題を実際に観察し、調査手法などを学ぶ。 ・特別プログラムで国内外の大学等から著名な都市環境問題専門家を招聘し、JDS 国際セミナーを開催する。実際に招聘者と一緒に参加することで、実践的な視点から都市問題を分析する能力を育成する。
国際的文脈からモンゴルの都市問題解決のためにより有効なアイデアを見つけ出すイノベーション力を涵養する。	政策を履行するために必要なモニタリングや評価の基準の手法についても、座学と実習双方から知識を獲得する。
復職後も継続して先端技術・研究情報をアップデートし、政策に反映するためのネットワークを構築する。	「都市環境問題」に造詣の深い専門家との国内外(特に世界トップランキングの大学)とのネットワークを構築する
調査技術、解決能力、地権者らと信頼関係を築くことのできるコミュニケーション能力、世界的な舞台で交渉できるディプロマシー能力を涵養する。	・海外の大学との共同教育・研究活動に JDS 留学生が参加し、都市環境問題に造詣の深い専門家と国内外とのネットワークを構築する。これにより、JDS 留学生は復職後も継続して先端技術・研究に関する情報を取り入れ、政策に反映することができる。 ・アカデミック・ライティング講座により論文や国際機関への専門報告書の書き方を指

	導するとともに、ライティング・センターにて常時個別指導の機会を提供する。 ・国際学会での発表を助成し、研究力と国際競争力を育成する。
③帰国後	
修了生ネットワーク構築を行う。	・環境科学専攻が運営する JDS ウェブサイトなどを通じ、JDS 修了生とのフォローアップ、広報、在学生の研究課題紹介などを引き続き行う。 ・卒業生に対し事後セミナーを行い、卒業生の研究内容をモンゴルで発表するとともに、必要に応じて、さらなるネットワーク作りや学術論文作成支援を行う。

（６）－１　日本側の投入

①受入大学による事前・事後・留学中の特別活動の経費（現地での活動を含めた事前指導、特別講義・ワークショップ等の実施、帰国後のフォロー等）
②留学に係る経費（渡航費、本邦滞在中の奨学金、検定料、授業料等）
③留学中の支援経費（モニタリング、各種生活支援等）

（６）－２　投入期間・人数

1 バッチ　2 名　×　4 ヵ年　＝　8 名
2017 年（～2019 年修了）：2 名　　2018 年（～2020 年修了）：2 名
2019 年（～2021 年修了）：2 名　　2020 年（～2022 年修了）：2 名

（７）相手側の投入

①留学生の派遣
②事後活動（所属機関・対象機関における留学で習得した知識の普及機会の設定）

（８）資格要件

1)　国籍：モンゴル国籍を持つこと
2)　年齢：25 歳以上 40 歳未満（来日年度 4 月 1 日現在）
3)　学歴：モンゴル政府または外国政府から認可された大学で学士号を取得した者
4)　職業：モンゴル政府によって雇用されている正職員（契約職員、国営企業の社員は除く）
5)　職務経験：募集締切時点で、公共または民間部門で正職員として 3 年以上の実務経験を有すること
6)　その他：
・　日本の大学院で修士号を取得するために十分な英語力を有する者（TOEFL iBT 61 (ITP 500) / IELTS 5.5 以上が望ましい。）
・　本事業の目的を正しく理解し、学業の修了後、母国の発展に貢献する明確な意思を有する者
・　原則、既に海外支援による奨学金を受給し、留学の結果、「修士号」を取得していな

い者、また、現在他の海外支援による奨学金を受給していない者あるいは受給予定でない者

- 軍に現に奉職していない者
- 心身ともに健康である者

Summary of the Result of Needs Survey on Main Target Organizations

No.	Organization	Implementation Structure	Needs for HRD in relation with JICA Programs	Priority Areas and Development Issues	Expansion to Private Sector	Host Universities	Target Organizations	Needs for Ph.D.	Other Requests
1	Ministry of Education, Culture and Science	1. Operating Committee should be odd number. 2. Agreed with adding Civil Service Council (CSC).	-	1. **Business Innovation** is key in Mongolia. MBA should be offered to not only private sector, but also public sector. 2. Agreed with adding **Agriculture** as a new component.	Agreed with targeting SMEs involved in TSL Project and the Business courses of Mongolia-Japan Center, and medium of language to be Japanese.	Environmental management is wider and more important issues in Mongolia rather than resource engineering.	-	1. **Requested to introduce Ph.D.** to JDS as it will be **necessary for government officials** from the perspective of future needs. 2. Target should be well considered.	-
2	Ministry of Finance	**1. No objection with adding CSC, but not so much expectation.** 2. Ministry of Mining would be one option.	1. Requested more opportunities for **short term training**. 2. Number of young officials who need training is increasing.	Fiscal stability, Macroeconomic analysis, Debt management, Policy implementation, etc.	Agreed with targeting SMEs	-	-	Prefers more opportunities for **Master's degree** that is minimum requirement for top management level.	-
3	Ministry of Industry	**No objection with adding CSC, but not so much expectation.**	-	Will inform to add some more areas to be included.	-	-	-	-	-
4	Ministry of Mining	-	1. Has already requested the extension of JICA **short term training**. 2. Appreciated the effectiveness of JDS 3. Receiving assistance from Canada and Australia.	1. Management/negotiation of international contracts with foreign investors in the mining sector 2. Uranium development 3. Micro mining development	-	Prefers **policy formulation related fields of study** rather than resource engineering.	**State Owned Enterprises** (SOE) should be included. The priority is higher than the research institutes.	-	Requested **English Training** for candidates/JDS Fellows before departure
5	Ministry of Labor	-	1. Appreciated the effectiveness of JDS 2. Requested **short term trainings** for middle and upper level officials. 3. Submitted a result of needs survey to the Cabinet Office and waiting for approval for the HRD plan. MOL has a plan to support their staff to obtain master's degree and Ph.D. in Mongolia. 4. MOL provides financial support for their staff to take English training. 5. MOL is looking to Japan and Australia rather than Europe or US for overseas study.	-	-	-	Requested to expand the eligible components.	1. **Strong needs for Ph.D.** (14 staff members who obtained master's degree abroad would be candidates) 2. Target should be **broader** rather than targeting just JDS Fellows as it may take more time to collect eligible candidates (currently only 3). 3. Age requirement should be **under 45 years old**.	Requested to dispatch a **monitoring mission** to Japan. Requested English Training.
6	Ministry of Construction and Urban Development	-	Requested **short term trainings** and Master's degree programs, as JICA trainings are mainly about infrastructure which is not directly related to the needs of the Ministry.	Urban planning, standards for construction industry, Earthquake resistance standards, Safety management, Construction planning and equipment, Quality management	-	-		Less needs for Ph.D. and highest needs for **Master's degree** programs.	Requested to give feedback on the result of selection.
7	Ministry of Environment and Green Development	-	1. Having opportunities to participate in the short term training programs held by GIO in Tokyo and Korean Government. 2. Mongolia is hosting the 14th Workshop on Greenhouse Gas Inventories in Asia (WGIA) in 2016.	Environmental Impact Assessment (plant, animal, air, etc.), Sustainable development, Environment Management, Interdisciplinary fields including social science, etc.	-	Prefers **policy formulation related fields of study** rather than resource engineering.	Agreed with expanding target organizations.	1. Less needs for Ph.D. and highest needs for **Master's degree** programs. 2. Could not utilize the experience of Ph.D.	Requested to relax the requirements for candidates, such as English skill and 2 years experience as a civil servant.
8	Ministry of Food and Agriculture	-	1. **Mismatch between needs of the Ministry and JDS framework.** 2. **Requested to add more agriculture related fields of study and host universities.**	Rural development, Veterinary and Livestock science, Food processing, Crop science, Tariff management, etc.	-	**Universities specialized agriculture** such as Hokkaido University, Obihiro University of Agriculture and Veterinary Medicine.	-	-	Requested **Japanese language training** for JDS Fellows before departure
9	Financial Regulatory Commission	-	1. Prefers **practical trainings** such as internship and research student programs. 2. **Possible collaboration with AFPAC and JDS** (e.g. internship at Financial Services Agency during summer vacation)	-	-	-	-	1. Less needs for Ph.D. and highest needs for **Master's degree** programs. 2. Target should be **broader** rather than targeting just JDS Fellows.	-
10	University of Science and Technology	-	Needs more support for increasing ratio of lecturers who have Ph.D. to be research oriented higher educational institution, as the ODA loan project mainly target on KOSEN.	Biotechnology, Material Science, Geology, Urban Planning, Environmental Engineering, Industry-University Cooperation	-	-	-	1. **Strong needs for Ph.D.** as it is required to be Associate Prof. 2. Target should be **broader** rather than targeting just JDS Fellows.	-
11	National University of Mongolia	-	-	-	-	-	-	1. **Strong needs for Ph.D.** as it is required to be Associate Prof. 2. Target should be **broader** rather than targeting just JDS Fellows.	Proposed a **short exchange program** for JDS returned Fellows to see professors again.
12	JICA Two Step Loan (TSL) Project Office	-	-	-	1. Suggested to include the **eight commercial banks** involved in the TSL Project into the target. 2. Agreed with conducting the needs survey.	-	-	-	-
13	Mongolia-Japan Center for Human Resources Development	No objection	-	-	1. Agreed with conducting the needs survey. 2. Proposed to target counterparts of JICA Projects.	Hitotsubashi University should be a candidate for the slots of private sector as it has strong relationships with Mongolia.	-	-	-

Summary of the Result of Needs Survey on Main Target Organizations

No.	Organization	Implementation Structure	Needs for HRD in relation with JICA Programs	Priority Areas and Development Issues	Expansion to Private Sector	Host Universities	Target Organizations	Needs for Ph.D.	Other Requests
14	Japanese Chamber of Commerce in Mongolia	-	-	Prefers for Mongolian partners to understand **Japanese mentality and business culture** rather than obtaining MBA, and understanding Japanese mentality and business culture could not be accomplished by short term internship, it requires **long term on the job training**.	1. Could not expect needs of Japanese firms for Master's degree under JDS, as they could manage staff-training by themselves if necessary. 2. Prefers for JDS to continue to support the capacity building of government officials whose administrative ability is rather low compared with other countries.	-	Manufacturing firms might have requests for HRD of Mongolian firms that can be partners.	-	1. Collaboration for following-up of JDS Fellows such as **networking receptions**. 2. Understands the difficulty of sharing the **database of JDS Fellows** as it is personal information.
15	JUGAMO	-	-	-	-	-	-	-	Agreed with having opportunities to **exchange opinions** between JUGAMO and JDS Alumni Association in Mongolia.
16	KOSEN	-	1. **Short term training** is better as it can send more people with the budget for a degree program. 2. Mongolia has enough number of top management, and needs more technicians and engineers.	Mineral processing engineering, Agriculture, Infrastructure(electricity, roads, railways, etc)	-	-	-	Participants may not come back to previous organizations after Ph.D. study in Japan.	Suggested to provide Japanese language courses for the fellows to understand Japanese mentality and culture in order to be a bridge between two countries.
17	Shine Mongol High School	**Could not expect contribution from CSC as it is losing substance** (so many political appointments).	-	-	1. Should pay attention on win-win relation between Mongolia and Japan. 2. **MBA is not effective for private sector** in Mongolia as business environment in Japan is different from Mongolia. **Finance, Banking or Investment** related fields might be better. 3. Better ask **KEIDANREN** for their ideas for PPP.	-	Eligibility: **Working experience** should be more than **5 years** so that job retention ration after JDS would be higher.	**Ph.D. is not necessary for Mongolian government officials**.	Job retention ratio should depend on the **political situation** each country. 70% is not bad in Mongolia.
18	Mongolian Stock Exchange	-	1. Receiving assistant from London Stock Exchange and JICA 2. Has made a human resources development plan. 3. Needs experienced staff in the securities field.	**Name of the component and expected outcomes should be clearer** for candidates and staff of the personnel department to understand.	-	-	-	**Strong needs for Ph.D.** as some of the staff have already Master's degree.	Requested to review the content of the pledge to observe the civil servant law and send a hardcopy of the signed pledge to their personnel department.
19	Ulaanbaatar City Administration	-	1. JDS could be the best opportunity as a **next step for staff involved in the JICA Projects**. Appreciated the effectiveness of colloboration between JICA Technical Cooperation Project and JDS. 2. **HRD is one of the top priority.** Always adding "Capacity Development" into the titile of projects funded by donors such as WB, ADB, KOICA and JICA. 3. Needs for training the staff specialised in **project management** 4. **JDS is efficient** for their staff to develop the capacity and obtain the Master's degree within a short period. MEXT scholarship may take more time as it has a period as Kenkyusei. 5. Number of applicants from the city government is increasing year by year. 6. Receiving scholarships from Seoul city government (local governance field) and Government of India (MBA) 7. Providing staff with financial support to take English courses.	1. The current framework is suitable for the needs of city government, 2. Priorities: Urban planning, Land management, Mid-long term policy formulation, Fund raising, Project management, International finance, International environment policy 3. Needs for agriculture field such as dairy production and agricultural finance.	-	-	-	1. Less needs for Ph.D. and highest needs for **Master's degree** programs. 2. **Strong needs for internship program** at local governments or ministries in Japan.	1. Having a vision to strengthen the **cooperation with University of Tsukuba** to solve the development issues through **joint research projects**. 2. Stated the **importance of Japanese language for networking**. 3. Suggested to **make opportunities** that **JDS Fellows must use Japanese** language such as part-time job, driving a car, homestay, etc. 4. Suggested to make **opportunities to network JDS Fellows and students of MEXT scholarship** in Japan.
20	Ministry of Energy	-	1. Sending 2 or 3 staff members annually to the Australian Government Scholarship. 2. **Lack of English ability to apply for JDS** 3. 60% of the staff in the head ministry have Master's degree. 4. National Energy Plan 2030: building new thermal, hydro and wind generated power plants, shifting from coal-fired thermal power plants to renewable energy 5. Needs assistant to formulate HRD plan.	Sustainable energy development policy, Renewable energy, Energy conservation, Regulations on electricity, Operation of new power plan (thermal, hydro, wind), Transmission and distribution of electricity			**State Owned Enterprises** (SOE) should be included. There are 22 SOEs under MOE and 10,000 employees (100% state owned).	1. **Both Master's degree programs and Ph.D. programs** are necessary 2. Requested to provide candidates with **English training courses**	1. MOE participates in the selection of Australian Government Scholarship. 2. Suggested to apply **Pledge between three parties** (Fellows, Belonging organization, and O/C) in JDS as Australian Government Scholarship Program does.
21	General Authority for Customs and Taxation	-	1. Has conducted 7 projects with JICA after democratization in 90's. Has had opportunities for JICA short term training programs and received JICA experts 2. Currently receiving assistants from JICA, IMF, ADB and U.S. Department of Treasury. 3. 10 to 15% of 3,500 staff members have studied abroad.	Building proper business environment for foreign investors, International taxation, International customs standards, Promoting export of agricultural products, Providing more information about Mongolian products to Japanese market	-	-	-	1. Both Master's degree and Ph.D. would help job promotion. 2. **Ph.D. is necessary for more academic positions**.	Signing MOU for cooperation on recruitment and promotion activities would be an option.
22	The Judicial General Council of Mongolia	-	1. There are 516 administrative staff and 1,254 lawyers and judges in 41 organizations in the judicial field in Mongolia. 2. Recently established Judicial Research Information and Training Institute that aims to support HRD. 3. Receiving assistant from GIZ for strengthening lawyers in commercial law field. 4. **JDS should target at administrative staff** who support lawyers and judges. 5. JICA Project on arbitration has produced favorable outcomes. Needs continuous support from JICA. 6. Historically Mongolia has received assistants from western countries such as Germany and US. Cooperation with Asian countries would be desirable.	-	-	-	**The open application system** that targets at all the government organizations would be **preferred**. The council wants to nominate candidates not only from the capital city, but also **from provinces**.	**Ph.D. is necessary for more academic positions** such as director of research institutes.	Seeking for opportunities for having cooperation with the Japanese supreme court

Summary of the Result of Needs Survey on Main Target Organizations

No.	Organization	Implementation Structure	Needs for HRD in relation with JICA Programs	Priority Areas and Development Issues	Expansion to Private Sector	Host Universities	Target Organizations	Needs for Ph.D.	Other Requests
23	Embassy of Japan in Mongolia	**1. Agreed with adding Civil Service Council** to O/C members. Needs more information about the role and legal binding power of CSC to solve the issue on job retention rate. 2. Need to confirm the **timing of the reshuffle** of O/C members	-	Agreed with the proposed framework.	Agreed with targeting SMEs involved in TSL Project and the Business courses of Mongolia-Japan Center, and medium of language to be Japanese.	Agreed with the proposed framework.	Agreed with applying the open application system that target at all the government organizations.	Agreed with introducing Ph.D. to JDS.	-
24	Authority for Fair Competition and Consumer Protection	-	1. 36 employees are working for the Authority. 4 5o 5 staff has studied abroad. 2. Has cooperation with Japan, Taiwan and Korean. Sent 10 staff to Japan for short term training on Fair Competition Law and Policy last week. 3. Plan to recruit more staff for provinces.	Enforcement of Anti-Monopoly law, M&A, Inspection skills for Fair Competition, Providing information to Consumers, How to protect Consumer's right	-	-	-	1. Both Master's degree programs and Ph.D. programs are necessary 2. Criteria for job promotion are **working experience** and **job performance**.	-
25	Civil Service Council	1. Suggested to **add CSC to O/C members**. CSC could contribute to the selection of candidates from the fair perspective as well . 2. Has **strong committeemen and ideas for solving the issue on job retention rate**. 3. Role of CSC: Recruitment and selection of civil servants, Assessment of job performance of each ministry, HRD, Management of job promotion and database, Supervising enforcement of civil servant law	-	-	-	-	1. Requested to **add CSC** as target organization. 2. Suggested to add more organizations to be eligible for JDS such as **Office of the State Great Khural, Constitution Court**, etc.	-	Suggested to apply **Pledge between three parties (Fellows, Belonging organization, and O/C)** in JDS as Australian Government Scholarship Program does. They have higher job retention rate.
26	Mongolian Kaizen Association	-	1. Members of the Association: 800 people from 460 companies. Half of them are manufacturing companies. 120 companies out of them are actively participating in the activities. All of the members are graduates of business courses offered by the Mongolian-Japan Center for Human Resources Development 2. Activities: Networking event, Seminar, On-site consultation for member companies	**Agreed with providing a MBA** course to the private sector	1. **Strong Needs for JDS** 2. **Possible collaboration for recommendation of candidates** 3. Suggested to choose **Japanese** as medium of language at Japanese universities **to be able to learn Japanese mentality and business culture.** 4. Suggested not to target at only the people who took the business courses, but to **target at the SMEs that have staff who took the business courses**. **Middle class managers** should be prospective candidates.	-	Could **recommend good companies** that can be a **model** in Mongolia and candidates who have **intention to share the outcomes** of JDS to their companies	-	-
27	Ministry of Population Development and Social Welfare	-	1. About 40 staff members can be prospect candidates. 2. **Formulated a HRD plan** with support from Australian expert who conducted a training program as well. 3. **Strong needs** for training 2 or 3 staff members specialized in **calculation of pension**. 4. **Strong needs** for study abroad especially in the field of **social welfare**, but **lacking of English ability**. 5. **Budget for staff training is decreasing**. 6. Needs for training administrative staff who have less opportunities for training programs.	Social Welfare area: ongoing-project: Capacity development for Social and Health Insurance System funded by ADB introducing a online insurance system Population Development area: Support for women and youth	-	-	-	**Strong needs for Ph.D.** as some of the staff have already Master's degree.	-
28	Ministry of Road and Transport	-	1. **Strong needs for training engineers and policy makers with specialized knowledge in the field of railway, transport, airport and road**. For example, how to carry on the mining resources safely and environmental friendly. Capacity development of Staff in **legal system is also necessary**. 2. **Lack of skilled personnel** engaged in construction projects of railway, airport and roads. So, annually accepting 300 to 400 foreign engineers and 5000 workers. 3. **Misunderstood the target of JDS** is urban planning and construction and not covered the area of road and transport which MORT is addressing. 4. MORT is not directly involved in the master plan development project of the capital city.	-	-	-	-	Only 3 staff members have Ph.D.. **Not necessary.**	1. Please **feedback the result of application and selection**. 2. **Lack of English ability** to be selected
29	The Bank of Mongolia	-	1. **The number of staff is increasing** recently. Total about 500 staff members including staff working at branch offices in provinces. 2. Requested to add the bank in the field of **legal system** too.	-	**Supported the idea** of expanding the JDS to the private sector.	-	-	1. **Very strong needs for Ph.D.** as most of the staff obtain Master's degree in their career. 2. **Agreed with targeting the JDS returned fellows**, but in the near future **hope to expand the Ph.D. to other staff** in the age of between 35 and 45 years old.	1. Revised an internal regulation about study abroad. **Staff could return** to the bank after study abroad and get promoted if he/she is excellent. 50% of the **monthly salary is paid** during the study abroad. 2. Having **less influence of the government**, compared with line ministries. **80% of staff working for the bank for more than 5 years**. 3. Requested to **feedback the result of application and selection** to advise candidates. 4. Salary is not high compared with other central banks.