

モンゴル国

モンゴル日本人材開発センター

# モンゴル国モンゴル日本人材開発センター ビジネス人材育成・ 交流拠点機能強化プロジェクト フェーズ2

## プロジェクト業務完了報告書（第1期）

2022年7月

独立行政法人国際協力機構（JICA）

株式会社リロエクセル

|        |
|--------|
| 経開     |
| JR     |
| 22-110 |



## 要約

「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 フェーズ2」はプロジェクト実施期間を2020年4月～2025年4月とし、MOJCが日本・モンゴル間のビジネス交流と産学連携のプラットフォームとしてモンゴルにおける産業の多角化や高度化、日本・モンゴルの経済関係の強化に寄与することを目的としている。

コンサルタントの主たる業務はPDM上の「成果」のうち「【成果1】」ビジネスコース企画運営が自律的に行われ、特に経営者向けビジネスコースが強化拡充される」にかかる業務を行い、本プロジェクトで求められている目標、成果の達成に向けた貢献を図ることである。

本報告期間である第1期（2020年5月～2022年8月）の活動実績概要は以下の通りである。

### (1) 通常コース実施実績

| 講座名        |                      | 受講者数*  |            | 2021年度<br>前年比 |
|------------|----------------------|--------|------------|---------------|
|            |                      | 2020年度 | 2021年度     |               |
| 経営者<br>クラス | 日本的経営                | 59名    | 69名（12名）   | 117%          |
|            | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 49名    | 70名（14名）   | 143%          |
|            | 経営戦略                 | 59名    | 67名（14名）   | 114%          |
|            | マーケティング              | 51名    | 71名（22名）   | 139%          |
|            | 人的資源管理               | 54名    | 73名（19名）   | 135%          |
|            | 財務管理                 | 59名    | 67名（21名）   | 114%          |
| 合計         |                      | 331名   | 417名（102名） | 126%          |
| 管理職<br>クラス | 経営戦略                 | 53名    | 65名（0名）    | 123%          |
|            | マーケティング              | 49名    | 65名（8名）    | 133%          |
|            | 人的資源管理               | 61名    | 65名（8名）    | 107%          |
|            | 財務管理（現地講師）           | 55名    | 65名（8名）    | 118%          |
| 合計         |                      | 218名   | 260名（24名）  | 119%          |
| 総合計        |                      | 549名   | 677名（126名） | 123%          |

\*各年度における秋期コースと冬期コースの合計

\*括弧内は受講者のうち地方からのオンラインでの参加者数を表す

各年度において秋期コース（9月～12月）、冬期コース（1月～6月）が計画通り実施された。2021年度秋期コースの「マーケティング」講座より地方からのオンライン受講者市場を開拓し、2021年度はコロナ禍にもかかわらず、2020年度比23%増の受講者数を達成した。

また、2021年度冬期コース管理職クラスについては、地方需要の喚起を期し、モンゴル第二の都市であるエルデネト市において、「専門コース」の「品質・生産管理上級（TPS）」講義を加えた5科目が「エルデネト通常コース」として試行的に実施された。

### (2) 専門コース実施実績

| 講座名     | 2020年度 | 2021年度*  | 前年度比 |
|---------|--------|----------|------|
| 品質・生産管理 | 39名    | 28名（14名） | 72%  |
| 財務管理上級  | 26名    | 34名（20名） | 131% |

| 講座名              | 2020年度 | 2021年度*  | 前年度比 |
|------------------|--------|----------|------|
| 資金調達とビジネスプラン     | -      | 42名（16名） | -    |
| KPI              | 28名    | 44名（21名） | 157% |
| 人的資源管理上級         | 29名    | 30名（11名） | 103% |
| 品質・生産管理上級（TPS）** | 16名    | 26名（0名）  | 163% |
| 店舗管理             | 35名    | 25名（14名） | 71%  |
| 経営シミュレーション       | 20名    | -        | -    |
| 受講者数合計           | 193名   | 229名     | 119% |

\*括弧内は受講者のうち地方からのオンラインでの参加者数を表す

\*\*2021年度はエルデネット通常コースとして実施された

日本人講師による専門コースは2020年度、2021年度にそれぞれ7講座が実施された。「経営シミュレーション」は2021年度より現地講師に技術移転されている。

実施科目が異なるためあくまでも参考程度ではあるが、地方からのオンライン受講者を獲得したことにより、2021年度は前年比19%の受講者増となった。

### (3) 現地講師の育成

本報告期間中においては、現地講師育成は並行して実施されている「アジア地域日本人材開発センタープロジェクト（ビジネスコース実施）」における対象3教科の現地講師育成と同期して実施された。MOJC本来の「現地講師・コンサルタント育成コース」に関しては、第2期からの再開を検討する。第1期における成果は下記の通りであった。

**「経営戦略」**：講義通訳、グループワークの指導、テキストの翻訳等を通じて育成が実施された。また2021年度の専門コースにおける「経営シミュレーション」は当該現地講師に移転して実施された。

**「生産管理」**：5日間の講義期間中、日本人講師による指導のもと、対象者2名が専門分野に応じて2コマずつ講義を実施した。これら現地講師はMOJCの「基礎コース」において講義を担当し、日本人講師と共に企業現場での指導活動も行っていたが、2022年3月に1名が急逝したため、後継者の確保・育成が急がれる。

**「人材管理」**：日本人講師の講義を補佐する形で現地事例の紹介を行っている。2021年度からは講義分担を行い、日本人講師の講義の最終コマを現地講師が担当することとなり、現地事例や新たな制度導入に向けたアドバイス等が実施されている。

以上

## 目次

|       |                           |    |
|-------|---------------------------|----|
| 第1章   | 業務の概要                     | 1  |
| 1.1   | 業務の背景                     | 1  |
| 1.2   | 本プロジェクトの概要                | 2  |
| 1.3   | 本業務の目的                    | 2  |
| 1.4   | 業務フローチャート                 | 5  |
| 第2章   | 活動内容と実績                   | 7  |
| 2.1   | ビジネスコースの概要                | 7  |
| 2.2   | 通常コース                     | 8  |
| 2.2-1 | 登録受講者数の推移                 | 8  |
| 2.2-2 | 満足度及び理解度                  | 9  |
| 2.2-3 | 受講者年齢・役職・企業規模             | 12 |
| 2.3   | 専門コース                     | 13 |
| 2.4   | モデル企業課題解決プログラム            | 13 |
| 2.5   | 企業内研修                     | 14 |
| 2.6   | 現地講師・コンサルタント育成コース         | 15 |
| 2.7   | ビジネス公開セミナー                | 16 |
| 2.8   | 本邦研修                      | 16 |
| 2.9   | ビジネスコース運営管理に関する技術移転       | 17 |
| 2.10  | その他活動                     | 17 |
| 第3章   | 本業務実施運営上の課題・工夫・教訓         | 19 |
| 3.1   | ビジネスコースの運営体制              | 19 |
| 3.2   | 業務管理                      | 19 |
| 3.3   | 新規講座の提案                   | 19 |
| 3.4   | 日本人講師による講義の進め方            | 19 |
| 3.5   | C/Pへの技術移転                 | 20 |
| 3.6   | 修了者へのフォローアップ              | 20 |
| 3.7   | 外部機関との連携                  | 20 |
| 第4章   | プロジェクト目標の達成度と提言           | 22 |
| 4.1   | PDMに沿ったコンサルタント活動の成果及び達成状況 | 22 |
| 4.2   | プロジェクト目標の達成度と提言           | 24 |
| 4.2-1 | プロジェクト後半の重点取り組み課題、留意点     | 25 |
| 4.2-2 | MOJCに対する提言                | 26 |
| 4.2-3 | JICAに対する提言                | 26 |
| 4.3   | 上位目標達成に向けた提言              | 27 |
| 第5章   | 投入実績                      | 29 |
| 第6章   | 供与機材実績                    | 30 |



## 図表リスト

|      |                               |    |
|------|-------------------------------|----|
| 表 1  | MOJCプロジェクトの目標、成果、指標等（PDMから抜粋） | 3  |
| 図 1  | 業務実施のフローチャート                  | 6  |
| 表 2  | MOJCビジネスコースの各活動と対象企業の規模との関連   | 7  |
| 表 3  | 通常コース登録受講者数推移                 | 9  |
| 表 4  | 受講者満足度推移（%）                   | 10 |
| 表 5  | 受講者理解度推移（%）                   | 11 |
| 表 6  | 通常コース受講者企業規模                  | 12 |
| 表 7  | 通常コース受講者職位                    | 12 |
| 表 8  | 通常コース受講者年齢                    | 13 |
| 表 9  | 専門コース登録者数                     | 13 |
| 表 10 | モデル企業リスト                      | 14 |
| 表 11 | 企業内研修開講実績                     | 14 |
| 表 12 | ビジネス公開セミナー実施実績                | 16 |
| 表 13 | 事例集作成企業リスト                    | 18 |
| 表 14 | 期待される成果に向けての活動と実績             | 22 |
| 表 15 | 専門家の投入実績                      | 29 |



## **添付資料**

資料1 受講者アンケート実績及び受講者データ

資料2 「2022年度モンゴル日本センター本邦研修（案）」概要



## 略語表

| 略語    | 英語  | 日本語                 |
|-------|---|---------------------|
| ASEAN | Association of South - East Asian Nations               | 東南アジア諸国連合           |
| BC    | Business Course   | ビジネスコース             |
| CA    | Chief Adviser   | チーフアドバイザー           |
| C/P   | Counterpart   | カウンターパート            |
| DX    | Digital Transformation                                  | デジタルトランスフォーメーション    |
| EPA   | Economic Partnership Agreement                          | 経済連携協定              |
| FDI   | Foreign Direct Investment                               | 海外直接投資              |
| GDP   | Gross Domestic Product                                  | 国内総生産               |
| JICA  | Japan International Cooperation Agency                  | 独立行政法人国際協力機構        |
| MBA   | Master of Business Administration                       | 経営学修士               |
| MOJC  | Mongolia-Japan Center for Human Resources Development   | モンゴル日本人材開発センター      |
| MOU   | Memorandum of Understanding                             | 基本合意書               |
| NUM   | National University of Mongolia                         | モンゴル国立大学            |
| 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         |
| PDM   | Project Design Matrix                                   | プロジェクト・デザイン・マトリックス  |
| P/M   | Person / Month  | 人月                  |
| REI   | ReloExcel, Inc.   | 株式会社リロエクセル          |
| SDGs  | Sustainable Development Goals                           | 持続可能な開発目標           |
| TPS   | TOYOTA Production System                                | トヨタ生産方式             |
| VJCC  | Vietnam-Japan Institute for Human Resources Development | ベトナム日本人材開発インスティテュート |



## 第1章 業務の概要

### 1.1 業務の背景

本プロジェクトの背景

(1) 当該国における民間セクター/モンゴル地域の開発の現状・課題及び本事業の位置付け  
モンゴルの GDP 成長率は 2011 年に 17.3%、2012 年には 12.4%、2013 年には 11.7%を記録した。その後、2012 年に成立した外資規制法や世界最大級のオユトルゴイ銅金鉱山における既往契約の見直し要請などの政治リスク顕在化等による FDI 急減、主要輸出品である鉱物資源価格の下落、輸出の 8 割強を占める中国経済の成長鈍化等の原因により、2015 年の GDP 成長率は 2.3%、2016 年には 1.2%にまで下がったが、2017 年、2018 年度はそれぞれ 5.3%、6.9%を記録し、2019 年度は 5.2%と回復基調の傾向にあった。新型コロナウイルスによるパンデミックの影響を受け、2020 年はマイナス 5.3%と急激な落ち込みを示したが、2021 年度はサービス分野が成長し、1.4%のプラス成長に転じた。

モンゴルの GDP における産業別構成比は鉱業（採掘、採石）が 17%であり、輸出製品の 8 割以上を鉱産品が占めるなどモンゴル経済を支える一方で、鉱物資源へ依存から脱却するため、製造・加工業などの産業多角化が求められている。このため、畜産物や農業製品を対象とした製造業の振興や、モンゴル企業の 90%を占める中小零細企業において経営管理や技術導入・技術改善を進める支援が必要とされている。

日本政府は、2002 年にモンゴルの市場経済移行支援を目的とし、「モンゴル日本人材開発センター（以下、「MOJC」）」を設立支援した。以降、「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ 1）」（2002 年～2007 年）、「モンゴル日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ 2）」（2007 年～2012 年）に続き、「モンゴル日本人材開発センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2012 年～2015 年）を実施し、日モ両国の経済関係強化において日モ企業間における交流、モンゴル企業における人材育成事業を担ってきた。2015 年より「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」（以下、「フェーズ 1」）を実施し、ビジネス人材の育成に加え、日本企業とのビジネス交流拠点として発展させており、企業経営の理論と実践に加え、日本市場への進出などモンゴル企業の新たな需要に対応するビジネスコースを開設している。また、2016 年 6 月に両国の EPA が発効されたことを受け、両国のビジネス交流に対する機運が高まる中、MOJC は日本・モンゴル企業とのビジネス連携の拠点としての役割が期待されている。

フェーズ 1 での実施状況を踏まえ、「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 フェーズ 2（第 1 期）」（以下、本業務）では、MOJC のビジネスコースの自律的改善、日本・モンゴル間のビジネス交流拠点の機能拡充、新規事業を主体的に実施する組織体制の構築を通じた、MOJC のプラットフォーム（現地・日本の経営者や従業員、起業家、大学関係者や学生、政府系支援機関スタッフなど両国に関心のある人々の相互作用を促す基盤）としての強化が課題である。

(2) 民間セクター/モンゴル地域に対する我が国及び JICA の協力方針等と本事業の位置付け  
2017 年の国別開発協力方針において、「持続可能な経済成長の実現と社会の安定的発展」が大目標として掲げられている。鉱物資源の輸出に大きく依存し、都市部への人口一極集中

による都市問題や地域格差を改善する為、持続可能で均衡のとれた成長に向けた経済の多角化、安定したマクロ経済運営の実現、経済成長の恩恵を全国民が等しく享受するような政策運営への支援が基本的な援助方針となっている。本業務では、2017年の国別開発協力方針において中目標の一つである「環境と調和した均衡ある経済成長の実現」、日本・モンゴル間でのビジネス交流や人材育成事業を通して産業多様化の推進と地方開発戦略の強化を図り、SDGs ゴール 8「包摂的かつ持続可能な経済成長及びすべての人々の完全かつ生産的な雇用と働きがいのある人間らしい雇用（ディーセント・ワーク）を促進する」への貢献を目指す。

JICA は、課題別事業戦略であるグローバル・アジェンダ「民間セクター開発」において、「アジア投資促進・産業振興」クラスターを掲げ、重点的な取組を展開することとしている。特に、リンクージ強化に関連し「日本センターやインド工業連盟等の拠点においては、日系企業と現地企業間のリンクージ強化に貢献する取組を重視する」としており、MOJC を含む日本センターは、現地・日本企業間のリンクージ強化拠点として位置づけられている。

## 1.2 本プロジェクトの概要

### (1) プロジェクト名

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 フェーズ 2

### (2) プロジェクト実施期間

2020年4月～2025年4月

### (3) 対象地域

首都ウランバートル市

### (4) 関係官庁・機関

教育・文化・科学・スポーツ省（関係省庁等との調整、MOJC を含むモンゴル国立大学の監督・支援）、モンゴル国立大学（MOJC の監督・支援）、モンゴル日本人材開発センター（各種 MOJC 事業の実施）、社会保障・労働省

## 1.3 本業務の目的

本事業は、ウランバートルにおいて MOJC のビジネスコース企画運営や新規事業の自主的实施を行う組織体制を構築することにより、MOJC のビジネス人材育成及び日本・モンゴル間のビジネス交流等の機能の強化を図り、もって MOJC が日本・モンゴル間のビジネス交流と産学連携のプラットフォームとしてモンゴルにおける産業の多角化や高度化、日本・モンゴルの経済関係の強化に寄与するものである。

次頁表 1 に、PDM から抜粋した本プロジェクトの目標、成果、活動概要を示す。

表 1 MOJCプロジェクトの目標、成果、指標等 (PDMから抜粋)

| 上位目標  | 上位目標の指標及び目標値  |
|---|---|
| <p>MOJC が日本・モンゴル間のビジネス交流と産学連携 (以下「ビジネス交流等」という。) のプラットフォームとしてモンゴルにおける産業の多角化や高度化、日本・モンゴルの経済関係の強化に貢献する。</p> <p>*プラットフォームとは、現地・日本の経営者や従業員、起業家、大学関係者や学生、政府系支援機関スタッフなど両国に関心のある人々の相互作用を促す基盤となること</p> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.MOJC を通じて新規取引や MOU 締結等の日本・モンゴル企業間におけるビジネスパートナーシップ樹立件数が年間平均 5 件以上になる。</li> <li>2.MOJC の人材育成事業が鉱業セクター以外のモンゴル企業における事業改善や新規事業立ち上げに貢献した事例数が年間平均 30 件以上になる。</li> <li>3.MOJC を通じた日本留学、日本就職支援活動の参加者数が年間平均 3,000 人以上を維持する。</li> </ol>   |
| プロジェクト目標  | プロジェクト目標の指標   |
| <p>MOJC のビジネス人材育成及び日本・モンゴル間のビジネス交流等の機能が強化される。</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1.MOJC のビジネスコース受講生が 8,000 人を超え、うち起業家を含む経営者が 950 人以上受講する。<br/>*起業家とはビジネスコース受講者、自ら事業を興し、新たに会社を設立するものを指す<br/>*CEO 向け通常コースの受講生数をカウントすることで指標とする<br/>*「ビジネス人材育成事業」とは、ビジネス人材を対象とした座学研修及び企業に赴いて実施する個別研修、企業診断等から構成される各種のサービスの総称とする。ただし、短時間のセミナーを除く。</li> <li>2.受講生のアンケートにおいて、企業向け研修及び公務員向け研修にかかる平均満足度 (「満足」以上の回答) が 85%以上となる。</li> <li>3.日本又はモンゴル企業からの MOJC への問合せと訪問件数が 500 件以上になり、新規取引や MOU 締結等の日本・モンゴル企業等間におけるパートナーシップ樹立件数が 30 件を超える。</li> <li>4.MOJC が支援する産学連携事業 (大学連携を含む) が 30 件以上実施される。</li> <li>5.MOJC を通じた日本留学、日本就職支援活動の参加者数が年間 3,000 人以上になる。</li> </ol> |
| 期待される成果 1   | 成果 1 の活動  |
| <p>ビジネスコース企画運営が自律的に行われ、特に経営者向けビジネスコースが強化拡充される</p>   | <ol style="list-style-type: none"> <li>1-1 ビジネスコースの評価システムより得られる受講者のフィードバックを、自主的に毎年ビジネスコース内容に反映する</li> <li>1-2 鉱業セクター以外でビジネスを行う経営者、起業家を対象としたビジネスコースを自律的に企画し、広報戦略を策定し、実施する</li> <li>1-3 通常コースに日本的経営に加え、法の支配、日本の開発・発展の歴史の要素を取り入れる</li> <li>1-4 ビジネスコースの評価システムをコースの満足度に加え理解度も測れるよう改良する</li> <li>1-5 ビジネスコース実施にあたり、現地講師、日本人講師が連携して担当する体制を検討し、コース内容の質を保持・向上しつつ、連携可能な科目について実施する</li> </ol>   |

|   |  |
|---|--|
|   | 1-6 自律的に各ビジネスコースの PDCA を行う体制を確立する  |
| 期待される成果 2                                   | 成果 2 の活動   |
| MOJC の日本・モンゴル間のビジネス交流等の機能が拡充される             | 2-1 ビジネス交流等の支援事業を MOJC の中核事業として育てるため、人員配置を含め同事業の運営体制を確立する<br>2-2 ビジネス人材育成事業の受益者情報、日本帰国留学生情報、JICA 帰国研修員情報などの日本に造詣が深い人材及び企業等のデータを活用する<br>2-3 モンゴルにおける日系企業等の動向を把握し、ビジネス交流会・セミナー等を企画運営する。また関連する情報提供・発信を通じて、両国のビジネス交流等を支援する<br>2-4 日本とモンゴルの研究機関、大学、地方自治体、商工会議所、スタートアップ、起業家支援機関との連携活動を行う<br>2-5 JICA の実施する他の技術協力案件、資金協力案件、民間連携事業、及び市民参加事業へ MOJC の有償もしくは無償サービスを提供する |
| 期待される成果 3                                   | 成果 3 の活動   |
| 新たな受託事業拡大等のため、新規事業を自主的に実施する組織体制が構築される       | 3-1 MOJC 全体としての年間活動計画とレポートを作成する<br>3-2 MOJC の収入向上を見込んだ財務計画を策定し、全部門が定期的に予実管理を行う<br>3-3 MOJC スタッフの発意による新規事業を試行し、PDCA を実施する<br>3-4 MOJC の活動や成果について認知度向上のために、日本・モンゴル双方において、活動・成果を戦略的かつ効果的に発信する<br>3-5 各事業及び事業全体における PDCA の仕組みを確立する   |
| 期待される成果 4                                   | 成果 4 の活動   |
| モンゴル人材の日本留学、日本就労に関する支援機能と帰国後のキャリア支援機能が構築される | 4-1 日本渡航前、日本渡航中、帰国後の各段階でのモンゴル人材、日本企業の実状と課題に関する調査・フォローアップ<br>4-2 モンゴル人材キャリア支援内容の HP/FB の製作・運営<br>4-3 モンゴル人材向け、日本企業・自治体向けセミナーの開催<br>4-4 政府機関、自治体、大学、企業、国際機関、NGO、国連機関、日本留学 OB 会などとモンゴル-日本間のモンゴル人材活用に係る連携活動を行う<br>4-5 モンゴル人材の日本就労・留学、帰国の循環を活かしたキャリア支援の課題を明確にしプロジェクト終了以降を見据えた活動方針を検討する<br>4-6 モンゴル人材のキャリア支援事業を MOJC の中核事業として育てるため、人員配置を含め同事業の運営体制を確立する            |

コンサルタントは、上記「期待される成果」のうち、「【成果 1】ビジネスコース企画運営が自律的に行われ、特に経営者向けビジネスコースが強化拡充される」にかかる業務を主に行い、本プロジェクトで求められている目標、成果の達成に向けた貢献を図る。

なお、【成果 2】及び【成果 3】については、直営専門家を中心に対応する予定であるが、

コンサルタントは、特に成果3のセンターの組織体制強化にかかる活動についても、ビジネス人材育成事業に関連した情報の提供や提案を行う等、プロジェクトの円滑な活動の実施に協力する。

【成果4】については直営専門家及びMOJC職員が中心になり研修プログラム設計、講座開発を行っていく予定であるが、人事管理など既存のビジネスコースの内容を流用する部分や日本人講師の協力が必要な部分もあるため、コンサルタントはプロジェクトの円滑な活動の一環としてその実施に協力する。

#### 1.4 業務フローチャート

業務実施のフローチャートを次頁に示す。

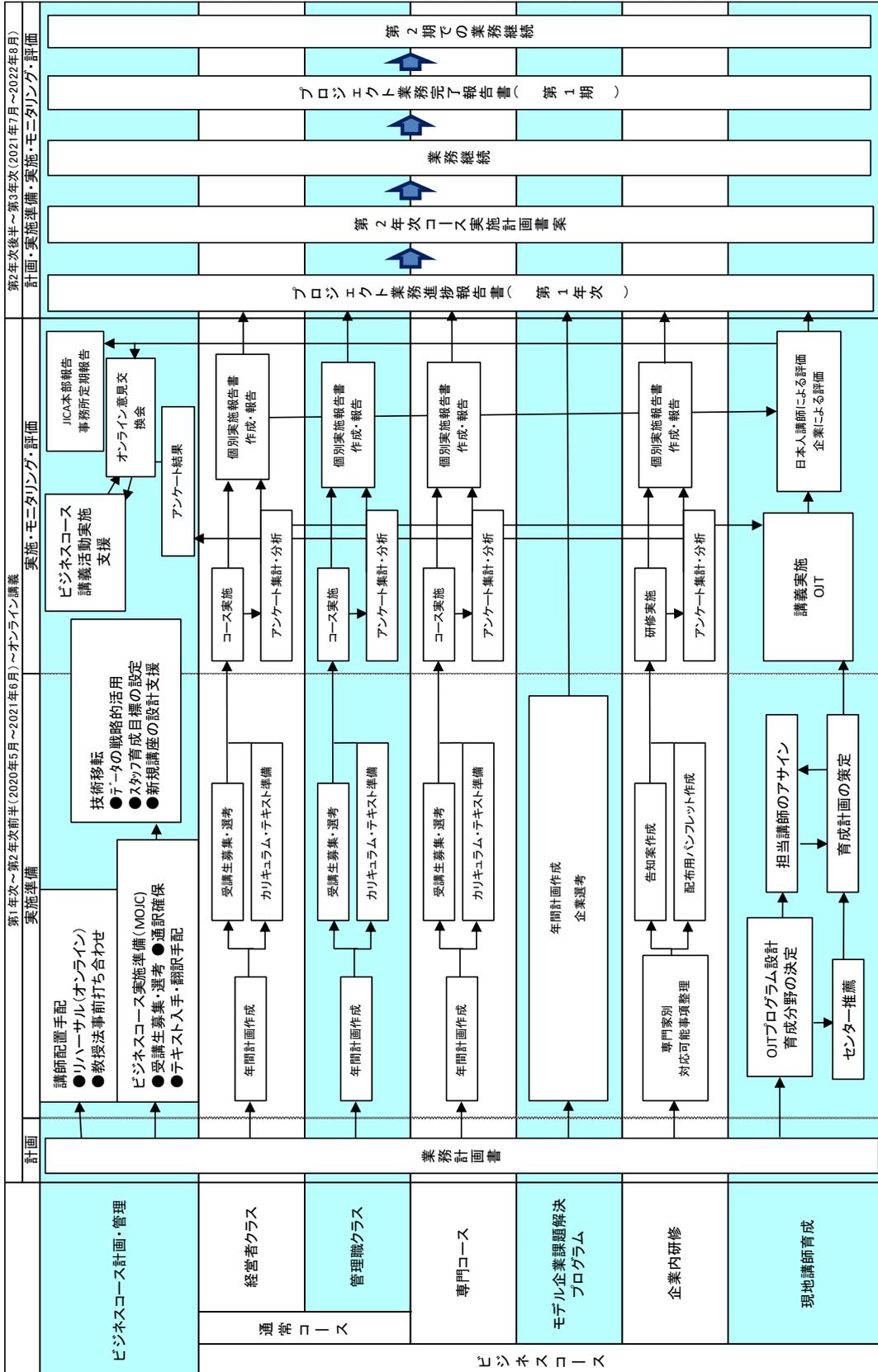


図1 業務実施のフローチャート

## 第2章 活動内容と実績

### 2.1 ビジネスコースの概要

MOJC のビジネスコースは主に以下の 5 分野の活動から構成される。

- ① 企業運営に必要な基礎項目を習得する「通常コース」  
(受講者の役職に応じ、「経営者クラス」と「管理職クラス」の 2 クラスを設定)
- ② ビジネスシーンに応じた専門性を深める「専門コース」
- ③ ビジネスにおける基礎的な知識を習得する「基礎コース」(現地講師によって実施)
- ④ 企業活動の質の向上に貢献する「企業内研修」
- ⑤ 企業の課題にフォーカスしてカイゼン結果を出す「モデル企業課題解決プログラム」

このほか、ニーズの高い分野での現地講師・コンサルタントを 2 年間かけて育成する「現地講師・コンサルタント育成コース」や、ビジネスコースの広報活動を主な理由として日本人講師が担当科目の概要やトピックを 1.5 時間程度で講義する「ビジネス公開セミナー」もビジネスコースの一環である。

各活動の位置付けと狙い、対象企業規模との関連を下表に示す。

表 2 MOJC ビジネスコースの各活動と対象企業の規模との関連

| 各活動の内容                             | 対象企業                  |                  |                  | 各活動の狙い                                      |   |
|------------------------------------|-----------------------|------------------|------------------|---|---|
|                                    | 大規模・<br>リーダー<br>企業    | 中規模・<br>中核企<br>業 | 小規模・<br>零細企<br>業 |   |   |
| <b>1. オフサイトでの研修 課題解決指導・企業内研修活動</b> |                       |                  |                  |   |   |
| 1.1モデル企業課題解決プログラム                  | ●                     | ●                | —                | 結果の見える課題解決指導を通じて、日本センター活動の広告塔となる企業の育成       |   |
| 1.2企業内研修                           | ●                     | ●                | ●                | 企業が日々直面している経営課題解決のための研修                     |   |
| <b>2. センターでの研修コース</b>              |                       |                  |                  |   |   |
| 通常<br>コース                          | 企業運営に必要な基礎項目の習得が主たる目的 |                  |                  |   |   |
|                                    | 2.1経営者クラス             | ●                | ●                | —   | 経営者として企業の社会性に配慮した経営判断を行うための知識と事例を学習する。参加者間のネットワーク形成も期待される |
|                                    | 2.2管理職クラス             | ●                | ●                | ●   | 中間管理職としての実務知識の習得と組織強化の要としての役割の再認識を促す                      |
| 専門コース                              | ●                     | ●                | ●                | 担当分野の専門性を深め、企業内の分野のリーダーとして率先して課題解決を行えるようにする |   |

| 各活動の内容 | 対象企業       |          |          | 各活動の狙い  |
|--------|------------|----------|----------|---|
|        | 大規模・リーダー企業 | 中規模・中核企業 | 小規模・零細企業 |   |
| 基礎コース  |            | ●        | ●        | ビジネスにおいて基礎的な知識を習得することを目的とする。コースはMOJCにより自律的に運営管理されており、現地講師が配置されている |

なお、当該期間はコロナ禍の影響を受け、日本人講師・専門家の渡航は2022年5月及び6月の合計3回の渡航に終わった。それ以外の業務はすべて日本から遠隔で行った。

## 2.2 通常コース

通常コースは受講者の役職及びビジネススキルのレベルに応じ、経営者の経営課題解決能力の強化を目的とする「経営者クラス」と、管理職としての実務知識の習得と実践力の向上を目的とする「管理職クラス」に分かれている。以前は年間1コースの実施としていたが、毎回定員を大幅に超える受講希望者の要望に応えるため、前フェーズ最終年度より秋期/冬期コースとして年間2コースを行っている。

講義時間は「経営者クラス」においては1日3時間（休憩含まず）×6日間（月曜日～土曜日）の合計18時間、「管理職クラス」においては1日4時間（休憩含まず）×5日間（月曜日～金曜日）の合計20時間でカリキュラムを組んでいる。

2021年度冬期コースについて、正しいマネジメント手法を学びたいという地方企業からの研修ニーズの高まりに応え、かつ新規市場開拓の足掛かりとするべく、ウランバートル市での管理職クラスの代わりに、試行的にエルデネット市における通常コースを開講した。

エルデネット市は国内第2位の人口を持つ都市であり、通常コースへのオンラインでの遠隔参加者もみられ、ビジネスコースの潜在的な受講者が少なくないことが想定されていた。以前よりネットワークを築いていた当地商工会議所とMOJCの連携も、効果的な集客に向けた広報活動を可能にしたものと思われる。この潜在市場の開拓は、すべてMOJCが自立的に推進した。エルデネット通常コースにおいては、製造業者が多い地域であることから、管理職クラスの4科目に加え、専門コース科目の「品質・生産管理上級（TPS）」講義を追加した全5科目のコースとなった。

2020年度（2020年9月～2021年6月実施）、2021年度（2021年9月～2022年6月実施）の通常コース「経営者クラス」、「管理職クラス」、「エルデネット通常コース」の実績（集計は全てMOJCにおけるアカデミックイヤーベース（9月開講～6月閉講）を以下に記す。なお、コロナ禍によって前フェーズから繰り越した5講座（経営者クラス2講座「人的資源管理」、「マーケティング」、管理職クラス3講座「人的資源管理」、「マーケティング」、「財務管理実践」）の結果は以下に含まれていない。

### 2.2-1 登録受講者数の推移

各年度、講座ごとの登録受講者数の推移は次頁表3のとおりである。2021年度以降の表の下段の数字に関しては、地方からの遠隔参加者数を示す。

表3 通常コース登録受講者数推移

|         | 講座                   | 2020年度 |     | 2021年度 |     | 前年比  |
|---------|----------------------|--------|-----|--------|-----|------|
|         |                      | 秋期     | 冬期  | 秋期     | 冬期  |      |
| 経営者クラス  | 日本的経営                | 26     | 33  | 36     | 21  | 97%  |
|         |                      | 0      | 0   | 0      | 12  | -    |
|         | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 26     | 23  | 33     | 23  | 114% |
|         |                      | 0      | 0   | 0      | 14  | -    |
|         | 経営戦略                 | 29     | 30  | 35     | 18  | 90%  |
|         |                      | 0      | 0   | 0      | 14  | -    |
|         | マーケティング              | 21     | 30  | 24     | 25  | 96%  |
|         |                      | 0      | 0   | 10     | 12  | -    |
|         | 人的資源管理               | 24     | 30  | 29     | 25  | 100% |
|         |                      | 0      | 0   | 6      | 13  | -    |
| 財務管理    | 27                   | 32     | 21  | 25     | 78% |      |
|         | 0                    | 0      | 9   | 12     | -   |      |
|         | 小計                   | 153    | 178 | 178    | 137 | 95%  |
|         |                      | 0      | 0   | 25     | 77  | -    |
|         | 合計                   | 153    | 178 | 203    | 214 | 126% |
| *管理職クラス | 経営戦略                 | 22     | 31  | 38     | 27  | 123% |
|         |                      | 0      | 0   | 0      | 0   | -    |
|         | マーケティング              | 18     | 31  | 30     | 27  | 116% |
|         |                      | 0      | 0   | 8      | 0   | -    |
|         | 人的資源管理               | 30     | 31  | 30     | 27  | 93%  |
|         |                      | 0      | 0   | 8      | 0   | -    |
|         | 財務管理                 | 24     | 31  | 30     | 27  | 104% |
|         | 0                    | 0      | 8   | 0      | -   |      |
|         | 小計                   | 94     | 124 | 128    | 108 | 108% |
|         |                      | 0      | 0   | 24     | 0   | -    |
|         | 合計                   | 94     | 124 | 152    | 108 | 119% |
|         | 総合計                  | 247    | 302 | 355    | 322 | 123% |

\*2021年度管理職クラスの冬期コースはエルデネット通常コースとして実施した

コロナ禍において、MOJCでは年初に設定した講座の日程は変更せず、対面講座から遠隔講座へとシフトした。モンゴル国の感染症対策強化に伴って教室での集合研修が困難となった際も、全参加者が遠隔参加する等、環境に合わせた対応に受講者の理解を得て当初の計画通りの講座をやり切った。

コロナ禍での開講ではあったが、通常コース受講者数は前年比123%（経営者クラス126%、管理職クラス119%）を示した。これまではウランバートル地区から集合研修が可能な受講者のみを募っていたところ、2021年度は2020年度に蓄積した遠隔講座の経験を活かし、その他地域からオンラインでの遠隔参加者も受け付けることで受講者数を伸ばした。

## 2.2.-2 満足度及び理解度

各講座の受講者満足度と理解度を下記4及び表5に示す。下段の数字に関しては、地方からの遠隔参加者による評価を示す。

2020年度の通常コース経営者クラスの満足度（「非常に満足」及び「満足」の合算）は秋

期92.4%、冬期94.9%、2021年度はオンライン受講者が加わり、秋期97.1%（集合研修）、100%（オンライン受講者）冬期92.2%（集合研修）、98.2%（オンライン受講者）という高い評価を得た。

表 4 受講者満足度推移（%）

|         |                      | 2020年度       |              | 2021年度        |              |              |
|---------|----------------------|--------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| 講座      |                      | 秋期           | 冬期           | 秋期            | 冬期           |              |
| 経営者クラス  | 日本的経営                | 84.2%        | 80.0%        | 93.1%         | 94.7%        |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 0.0%          | 100.0%       |              |
|         | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 95.7%        | 100.0%       | 95.5%         | 100.0%       |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 0.0%          | 100.0%       |              |
|         | 経営戦略                 | 91.3%        | 91.7%        | 100.0%        | 100.0%       |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 0.0%          | 100.0%       |              |
|         | マーケティング              | 85.7%        | 100.0%       | 100.0%        | 81.3%        |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 100.0%        | 100.0%       |              |
|         | 人的資源管理               | 95.2%        | 100.0%       | 96.0%         | 83.3%        |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 100.0%        | 92.3%        |              |
| 財務管理    | 100.0%               | 100.0%       | 100.0%       | 93.3%         |              |              |
|         | 0.0%                 | 0.0%         | 100.0%       | 100.0%        |              |              |
|         | <b>小計</b>            | <b>92.4%</b> | <b>94.9%</b> | <b>97.1%</b>  | <b>92.2%</b> |              |
|         |                      | <b>0.0%</b>  | <b>0.0%</b>  | <b>100.0%</b> | <b>98.2%</b> |              |
| *管理職クラス | 経営戦略                 | 95.5%        | 96.4%        | 87.1%         | 96.3%        |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 0.0%          | 0.0%         |              |
|         | マーケティング              | 100.0%       | 95.5%        | 47.6%         | 87.5%        |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 75.0%         | 0.0%         |              |
|         | 人的資源管理               | 88.9%        | 91.3%        | 91.7%         | 100.0%       |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 100.0%        | 0.0%         |              |
|         | 財務管理                 | 85.7%        | 95.2%        | 89.5%         | 90.0%        |              |
|         |                      | 0.0%         | 0.0%         | 100.0%        | 0.0%         |              |
|         |                      | <b>小計</b>    | <b>91.5%</b> | <b>94.7%</b>  | <b>80.0%</b> | <b>93.7%</b> |
|         |                      |              | <b>0.0%</b>  | <b>0.0%</b>   | <b>90.0%</b> | <b>0.0%</b>  |

\*2021年度管理職クラスの冬期コースはエルデネット通常コースとして実施した

表 5 受講者理解度推移 (%)

|           |                      | 2020年度       |               | 2021年度       |              |
|-----------|----------------------|--------------|---------------|--------------|--------------|
| 講座        |                      | 秋期           | 冬期            | 秋期           | 冬期           |
| 経営者クラス    | 日本的経営                | 84.2%        | 80.0%         | 96.6%        | 94.7%        |
|           |                      | 0.0%         | 0.0%          | 0.0%         | 100.0%       |
|           | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 100.0%       | 100.0%        | 100.0%       | 94.1%        |
|           |                      | 0.0%         | 0.0%          | 0.0%         | 100.0%       |
|           | 経営戦略                 | 91.3%        | 100.0%        | 100.0%       | 100.0%       |
|           |                      | 0.0%         | 0.0%          | 0.0%         | 90.0%        |
|           | マーケティング              | 85.7%        | 92.6%         | 100.0%       | 100.0%       |
|           |                      | 0.0%         | 0.0%          | 100.0%       | 100.0%       |
|           | 人的資源管理               | 100.0%       | 92.0%         | 96.0%        | 77.8%        |
|           | 0.0%                 | 0.0%         | 100.0%        | 92.3%        |              |
| 財務管理      | 89.5%                | 100.0%       | 86.7%         | 86.7%        |              |
|           | 0.0%                 | 0.0%         | 100.0%        | 100.0%       |              |
| <b>小計</b> | <b>92.4%</b>         | <b>93.5%</b> | <b>97.1%</b>  | <b>92.2%</b> |              |
|           | <b>0.0%</b>          | <b>0.0%</b>  | <b>100.0%</b> | <b>96.4%</b> |              |
| *管理職クラス   | 経営戦略                 | —            | 92.9%         | 80.0%        | 100.0%       |
|           |                      | 0.0%         | 0.0%          | 0.0%         | 0.0%         |
|           | マーケティング              | —            | 95.5%         | 47.6%        | 100.0%       |
|           |                      | 0.0%         | 0.0%          | 37.5%        | 0.0%         |
|           | 人的資源管理               | 96.3%        | 95.7%         | 87.5%        | 100.0%       |
|           |                      | 0.0%         | 0.0%          | 85.7%        | 0.0%         |
|           | 財務管理                 | 76.2%        | 95.2%         | 84.2%        | 95.0%        |
|           |                      | 0.0%         | 0.0%          | 100.0%       | 0.0%         |
|           | <b>小計</b>            | <b>87.5%</b> | <b>94.7%</b>  | <b>75.5%</b> | <b>98.9%</b> |
|           | <b>0.0%</b>          | <b>0.0%</b>  | <b>70.0%</b>  | <b>0.0%</b>  |              |

\*2021年度管理職クラスの冬期コースはエルデネット通常コースとして実施した

また理解度においても、「とてもわかりやすい」、「わかりやすい」の合算について、2020年度経営者クラスでは、秋期92.4%、冬期93.5%、2021年度においては秋期97.1%（集合研修）100%（オンライン受講者）、冬期92.2%（集合研修）、96.4%（オンライン受講者）と総じて90%を超える高評価を得た。

2021年度秋期管理職クラスの「マーケティング」講座のみ著しく低い満足度、理解度となっているが、担当講師は特に講義手法を変えておらず、教材の変更等も行っていないため、直前に交代した新人の通訳者による影響が大きいと考えられる。この回の通訳者に対する受講者満足度は31%と低くなっており、経験・準備不足であったため、講師と受講者をインタラクティブに繋ぐことが困難であった。

この問題を受け、その後の冬期コースでは通訳者を再度交代した。その際、MOJC職員を受講者に見立てた模擬授業を日本人講師と共に事前に行い、通訳レベルのチェックや、日本人講師との打ち合わせの時間を十分にとることで改善を図り、再び高い満足度と理解度を得ることができた。

### 2.2.-3 受講者年齢・役職・企業規模

通常コースにおける受講者属性は下記の通りである。

#### (1) 受講者企業規模

受講者企業の規模は経営者クラス、管理職クラスともに従業員数50名以下の企業が60～70%程度を占めている。地方展開を視野にエルデネト市で開催された2021年度の冬期通常コースについては、従業員数が50名から100名規模の企業からの参加が唯一50%を超えており、ウランバートル市とはやや異なる傾向がみられる。

集客面においてエルデネト市の商工会議所や食品製造協会の支援を受けたこと、また4日間、20時間に及ぶ本格的な講義ということで、比較的規模の大きい企業からの参加を得たものと思われる。

表 6 通常コース受講者企業規模

|        |    | 受講者企業規模(従業員数) |       |       |       |         |       |
|--------|----|---------------|-------|-------|-------|---------|-------|
|        |    | クラス           | ～19   | 20～49 | 50～99 | 100～199 | 200～  |
| 2020年度 | 秋期 | 経営者クラス        | 39.8% | 32.2% | 6.8%  | 11.0%   | 10.2% |
|        |    | 管理職クラス        | 38.3% | 14.8% | 13.6% | 17.3%   | 16.0% |
|        | 冬期 | 経営者クラス        | 58.5% | 26.3% | 11.9% | 5.9%    | 14.4% |
|        |    | 管理職クラス        | 66.7% | 28.4% | 6.2%  | 6.2%    | 8.6%  |
| 2021年度 | 秋期 | 経営者クラス        | 36.8% | 23.0% | 15.1% | 18.4%   | 6.6%  |
|        |    | 管理職クラス        | 47.0% | 22.6% | 7.8%  | 7.0%    | 15.7% |
|        | 冬期 | 経営者クラス        | 42.4% | 23.4% | 15.2% | 13.3%   | 5.7%  |
|        |    | 管理職クラス*       | 14.7% | 7.4%  | 56.8% | 5.3%    | 15.8% |

\*2021年度管理職クラスの冬期コースはエルデネト通常コースとして実施した

#### (2) 受講者職位

通常コースは受講ニーズの違いから経営者クラス、管理職クラスの2クラスに分けている。各コースにおいて、概ね経営者クラスには企業幹部が、管理職クラスには管理職及び専門職層が集中しており、狙いに沿った受講者層に適した講座を提供していることが、MOJCにおけるビジネスコース全体の満足度や理解度を高める一因にもなっていると考えられる。これには、応募者をそのまま受け付けるのではなく、役職に応じてクラスを変更して頂くよう調整を加えるMOJCの受講者決定プロセスに依るところが大きい。

表 7 通常コース受講者職位

|        |    | 受講者職位   |       |       |       |       |
|--------|----|---------|-------|-------|-------|-------|
|        |    | クラス     | 企業幹部  | 部課長   | 専門職   | その他   |
| 2020年度 | 秋期 | 経営者クラス  | 79.7% | 13.9% | 1.3%  | 5.1%  |
|        |    | 管理職クラス  | 1.8%  | 9.1%  | 87.3% | 1.8%  |
|        | 冬期 | 経営者クラス  | 91.3% | 5.1%  | 2.2%  | 1.4%  |
|        |    | 管理職クラス  | 61.7% | 13.8% | 16.0% | 8.5%  |
| 2021年度 | 秋期 | 経営者クラス  | 92.8% | 2.0%  | 3.9%  | 1.3%  |
|        |    | 管理職クラス  | 19.1% | 23.5% | 47.0% | 10.4% |
|        | 冬期 | 経営者クラス  | 77.1% | 8.9%  | 10.2% | 3.8%  |
|        |    | 管理職クラス* | 10.6% | 20.2% | 43.6% | 25.5% |

\*2021年度管理職クラスの冬期コースはエルデネト通常コースとして実施した

#### (3) 受講者年齢

受講者年齢について、経営者クラスは30代～40代が中心となり、管理職クラスでは30代が中心となっている。職位、年齢層共に経営者クラスと管理職クラスはそれぞれのビジネスに

における経験値の長さに応じたターゲット層が集まっており、包括受講をする中でも共に学ぶ空気が醸成されやすい環境づくりが出来ていると言える。2021年度の冬期管理職クラスはエルデネト通常コースとして開講されており、20代後半から30代までの管理職層及び専門職層が集まっていることがわかる。

表 8 通常コース受講者年齢

|        |    | 受講者年齢構成 |       |        |        |
|--------|----|---------|-------|--------|--------|
|        |    | クラス     | ～25歳  | 26～39歳 | 40～59歳 |
| 2020年度 | 秋期 | 経営者クラス  | 1.7%  | 67.2%  | 31.1%  |
|        |    | 管理職クラス  | 24.4% | 64.6%  | 11.0%  |
|        | 冬期 | 経営者クラス  | 0.0%  | 68.1%  | 47.9%  |
|        |    | 管理職クラス  | 2.4%  | 68.3%  | 43.9%  |
| 2021年度 | 秋期 | 経営者クラス  | 0.6%  | 44.2%  | 55.2%  |
|        |    | 管理職クラス  | 10.4% | 66.1%  | 23.5%  |
|        | 冬期 | 経営者クラス  | 0.0%  | 57.3%  | 42.7%  |
|        |    | 管理職クラス* | 6.3%  | 85.3%  | 8.4%   |

\*2021年度管理職クラスの冬期コースはエルデネト通常コースとして実施した

### 2.3 専門コース

当コースは専門的業務に従事する、もしくは専門的知識を必要とするビジネス人材を対象としており、知識をより深め、実践力を高める内容を提供している。実施する科目については、CA及びMOJC担当職員と協議の上、現地ニーズに沿ったものを選定した。当プロジェクト業務期間における実施実績は下記表の通りである。

表 9 専門コース登録者数

| 2020年度         |            | 2021年度          |            | 集合         | オンライン     |
|----------------|------------|-----------------|------------|------------|-----------|
| 品質・生産管理        | 39         | 資金調達とビジネスプラン    | 42         | 26         | 16        |
| 財務管理上級         | 26         | 品質・生産管理         | 28         | 14         | 14        |
| 資金調達とビジネスプラン   | -          | KPI             | 44         | 23         | 21        |
| KPI            | 28         | 人的資源管理上級        | 30         | 19         | 11        |
| 人的資源管理上級       | 29         | 財務管理上級          | 34         | 14         | 20        |
| 品質・生産管理上級(TPS) | 16         | 店舗管理            | 25         | 11         | 14        |
| 店舗管理           | 35         | 品質・生産管理上級(TPS)* | 26         | 26         | 0         |
| 経営シミュレーション     | 20         | 経営シミュレーション      | 現地講師       | -          | -         |
| <b>受講者合計</b>   | <b>193</b> | <b>受講者合計</b>    | <b>229</b> | <b>133</b> | <b>96</b> |

\*2021年度の「品質・生産管理上級(TPS)」講座はエルデネト通常コースの一環として実施した

通常コース同様、2021年度よりオンラインでの遠隔参加者も募集したため、1講座あたりの受講者数が27.5名だった2020年度に比べ、2021年度は32.7名へと増加がみられた。経営シミュレーションにおいては2021年度に現地講師化された。

### 2.4 モデル企業課題解決プログラム

モデル企業課題解決プログラムは企業が直面する経営課題を分析し、課題を絞り込み、現場でのコンサルテーションを通じて改善の可視化を図るプログラムである。また、そのカイゼンプロセスが他企業のモデルとなるように企業育成を行うものである。

渡航を前提としたプログラムであるため、担当講師の渡航再開後、すぐに着手できるように企業の選考・面接はオンラインにて行い、13社の候補企業から5社を選考して準備を進めた。対象となった企業は下記表10の通り。

表 10 モデル企業リスト

| 企業概要          | 企業名                               | Khuugin Gatal   | Denimon   | Premium Palace                           | Diasis Mongolia                          | Caffe Bene in Mongolia               |
|---------------|-----------------------------------|---|---|--|--|--------------------------------------|
|               | 設立年                               | 2011年   | 2009年   | 2015年                                    | 2006年                                    | 2013年                                |
| 従業員数          | 40名                               | 102名  | 120名  | 9名                                       | 125名                                     |                                      |
| 産日業本分標類準      | 大分類                               | 製造業   | 製造業   | 宿泊業・飲食サービス業                              | 卸売り・小売り                                  | 宿泊業・飲食サービス業                          |
|               | 中分類                               | なめし革・同製品・毛皮製造業  | 外衣・シャツ製造業                                       | 宿泊業                                      | その他の卸売業                                  | 喫茶店                                  |
|               | 小分類                               | 革製履物製造業   | 織物製成人男子・少年服製造業                                  | 旅館・ホテル                                   | 医療用品卸売業                                  | 喫茶店                                  |
| 主なサービス        |                                   | 靴製造・販売  | 衣料品縫製・販売<br>デニム生地                               | レストラン・ホテル                                | 医療機器輸入・販売                                | フランチャイズ<br>コーヒーショップ、食品製造             |
| インタビューで抽出した課題 | 経営戦略分野                            |   | ・短期/中期の事業計画策定<br>・ユニクロを目指したい<br>・ミッション/ビジョンの再構築 | ・経営指標の社内共有                               | ・事業拡大<br>・COVIDで需要が拡大中<br>・事業計画の作成       |                                      |
|               | 人的資源管理分野                          | ・定着率が低い<br>・勤続5年以上が60%程度<br>・新入社員が2か月程度で離職<br>・ボーナス後の辞職 |   | ・従業員の定着率が低い<br>(特に新入社員)<br>・備品破損で自己弁済となる |  | ・定着率の向上<br>・部門間コミュニケーション             |
|               | マーケティング分野                         |   |   |  | ・新規事業(薬販売)検討中<br>・販売チャネルの増強<br>・私立病院への進出 |                                      |
|               | 生産管理                              | ・コミュニケーション<br>・チームワーク<br>・機材を大切にしない<br>・生産目標達成への努力      |   | ・厨房の5S/3S                                |  | ・自社工場での内製化開始<br>・工程管理<br>・在庫管理(品質維持) |
|               | 財務分野                              |   |   |  |  |                                      |
| 受講歴           | 通常コース                             | 2019年経営者  | 2019年経営者  | 2018年経営者                                 | 2021年経営者                                 | 2018年経営/管理                           |
|               | 専門コース<br>その他                      | 店舗管理、生産管理   |   | 本邦研修参加                                   |  | 生産管理<br>人事管理、5S(基礎)                  |
| 提案            | テーマ<br>(成果が期待できるもの)               | 従業員の採用と評価   | 短期・中期の事業計画の策定支援と定着                              | 従業員の採用と評価育成体制の構築                         | 販売チャネルの拡大                                | 工程管理                                 |
|               | 企業内研修での対応                         | チームワーク醸成  | N/A   | 厨房の5S/3S                                 | 事業計画の作り方                                 | コミュニケーション                            |
| コメント          | 経営戦略と人事戦略が連動せず、採用の基準も不明確であると考えられる | 事業計画の定着を目指す   | 経営戦略と人事戦略が連動せず、採用の基準も不明確であると考えられる               | 販路拡大の成功事例を作る                             | 生産性向上と品質管理により不良品発生率をカイゼンする               |                                      |
| 担当講師          | チーム山崎                             | 河口  | チーム山崎   | 上東                                       | 増田                                       |                                      |

## 2.5 企業内研修

企業内研修はビジネスコース講義の実施タイミングに合わせて、すべてオンラインで実施された。開講実績は下記の通りである。

表 11 企業内研修開講実績

| No. | 企業名                          | 講師名    | 期間             | 受講者数 | 満足度  |
|-----|------------------------------|--------|----------------|------|------|
| 1   | Golomt銀行                     | 河口 真一郎 | 2020年9月3日      | 15   | 75%  |
| 2   | Bridge Group                 | 山崎 京子  | 2020年10月20日    | 5    | 100% |
| 3   | IEK Mongolia/<br>Amper House | 上東 幸次  | 2021年2月5日～6日   | 32   | 92%  |
| 4   | Admon Print                  | 増田 一己  | 2021年3月4日      | 8    | 未実施  |
| 5   | 中小企業庁                        | 山本 亘苗  | 2021年3月10日～11日 | 36   | 100% |
| 6   | Nomin Holdings               | 上東 幸次  | 2021年4月13日～14日 | 63   | 94%  |
| 7   | Vitafit                      | 増田 一己  | 2021年6月24日     | 11   | 100% |
| 8   | Café Bene                    | 目黒 勝道  | 2021年10月20日    | 6    | 100% |
| 9   | NUM (モンゴル<br>国立大学ビジネ         | 河口 真一郎 | 2021年10月27日    | 6    | 100% |

| No. | 企業名       | 講師名    | 期間                     | 受講者数 | 満足度  |
|-----|-----------|--------|------------------------|------|------|
|     | ススクール)    |        |                        |      |      |
| 10  | Soyolon   | 上東 幸次  | 2021年11月8日、15日         | 14   | 82%  |
| 11  | Render    | 増田 一己  | 2021年12月15日～17日        | 13   | 100% |
| 12  | Soyolon   | 河口 真一郎 | 2022年1月17日、20日         | 9    | 100% |
| 13  | Invescore | 河口 真一郎 | 2022年2月16日             | 11   | 89%  |
| 14  | Soyolon   | 竹口 佳宏  | 2022年2月10日、11日、<br>14日 | 12   | 100% |
| 15  | Soyolon   | 山崎 京子  | 2022年4月15日、19日         | 9    | 88%  |

本契約中における企業内研修は12社、15回に及ぶ。また受講者満足度も15回中8回で100%を得る等、総じて非常に高いものであった。

## 2.6 現地講師・コンサルタント育成コース

現地講師育成に関しては別途コンサルタントが受託中の「アジア地域日本人材開発センタープロジェクト（ビジネスコース実施）」（以下、「アジア地域日本センタープロジェクト」）における対象3教科（「経営戦略」「生産管理」「人材管理」）におけるの現地講師育成と同期して進められた。

現地での対面での指導を基本とするが、渡航が困難である現状は、オンラインで日本国内から講座を実施する際に下記の通りOJTを行った。

**「経営戦略」**：2020年度、2021年度を通じて講義通訳及びグループワークでの指導を中心に活動している。更に、上述のプロジェクトにおいて開発した日本センター標準テキストのモンゴル語翻訳も行っている。また2021年度の専門コースにおける「経営シミュレーション」は当該現地講師に移転され実施された。

**「生産管理」**：5日間の講義期間中、日本人講師による指導のもと、対象者2名が専門分野に応じて2コマずつ講義を実施している。上述の標準テキストが活用されている。2021年度においては育成対象であった現地講師が急逝し、育成対象講師が2名から1名に減少することとなった。

**「人材管理」**：日本人講師の講義をフォローする形で、現地事例の紹介を行っている。2021年度からは講義分担を行い、日本人講師の講義の最終コマを現地講師が担当することとなり、現地事例や新たな制度導入に向けたアドバイス等が実施されている。

本活動の成果としては、オンラインでの指導であったものの、日本人講師による講義の一部を分担して実施することができるようになったことが挙げられる。

なお、MOJCでは特記仕様書にも記載してある通り、「現地講師・コンサルタント育成コース」が独自に設定されている。このコースは前プロジェクト期間中に新設され、2名の修了生は現地講師及びコンサルタントとなり、現在MOJCのビジネスコースやコンサルティング活動を支援している。このコースにおいては、既に講師経験のある人材に対し、現場での実践力とコンサルティングのノウハウを指導することを主目的としている。2年間の育成期間と3年目の実習から構成され、関連分野の講義への参加（受講）と、担当の日本人講師による企業現場での指導に同行することで、理論と実践の双方を身に付け、3年目の実習で独り立ちするための経験を積むカリキュラムとなっており、2年目には本邦研修への参加も想

定されている。そのため、日本人講師の現地渡航の再開見通しが立つまでは活動を休止していた。2022年3月、「生産管理」分野の講師の急逝を受け、今後の現地講師層の充実が喫緊の課題となっており、第2期での「現地講師・コンサルタント育成コース」の再開を検討する。

## 2.7 ビジネス公開セミナー

日本人講師の渡航に合わせて講義の広報を兼ねて実施していたが、コロナ禍により一時休止となっていた。2022年4月から再開され、MOJC開設20周年を記念した特別セミナーを2回、生産管理の公開セミナーを1回と、合計3回実施された。2022年9月以降は定期的な実施を計画している。

公開セミナーに関しては都度アンケートを実施していないが、5月に行った「ものを作る前に人を作る」ではMOJCに集合した参加者が50名、オンライン参加者が20名で、合計70名の参加者を見た。受講者からは「採用時に重視すべき点」「人材を定着させるために必要なこと」「意に沿わない行動をとる従業員への対応」「提案を聞いてくれない上司への対応」等、ビジネス現場で直面している課題についての質問が多く寄せられ、セミナー内容への関心の高さを伺わせた。これらのコメントについては、今後の講座運営において、受講者へのアドバイス等に活かされる。

表 12 ビジネス公開セミナー実施実績

| No. | セミナー名           | 講師名   | 実施日        | 内容                                     |
|-----|-----------------|-------|------------|--|
| 1   | パンのみのため<br>でなく  | 上東 幸次 | 2022年4月22日 | MOJC20周年記念講演として実施。松下幸之助氏の著書を元にした経営論を紹介 |
| 2   | ものを作る前に<br>人を作る | 上東 幸次 | 2022年5月20日 | MOJC20周年記念講演として実施。松下幸之助氏の人材育成論を紹介      |
| 3   | 生産管理公開セ<br>ミナー  | 増田 一己 | 2022年6月7日  | 品質管理の概要と5なぜ分析について紹介                    |

## 2.8 本邦研修

当初本プロジェクト業務期間中（2020年4月～2022年7月）に2回の本邦研修を予定していたが、コロナ禍による世界的な国家間の往来の中止や日本国における水際対策の影響により、実施には至らなかった。

JICA担当者、CA、MOJC職員、業務主任者、本邦研修運営担当者が複数回にわたって打合せを行い、オンラインでの遠隔研修についても検討したが、対象となる受講者の要望と、それに基づくMOJC内部での議論の結果、来日可能となるまで延期という結論となった。その結果、2019年度及び2020年度の受講企業を対象とした本邦研修については、2022年9月から始まる本プロジェクトの第2期に実施が繰り越されることとなった。

業務主任者及び本邦研修運営担当者が2022年5月に現地渡航し、今後の研修企画に活用するべく過去の来日参加企業にフォローアップインタビューを行ったほか、上述の関係者間で協議し、その結果を2022年11月の実施を念頭においた「2022年度モンゴル日本センター本邦研修（案）」概要にまとめた（添付資料2を参照）。

## 2.9 ビジネスコース運営管理に関する技術移転

本プロジェクト期間中における日本人講師の講義は、2022年6月にエルデネット市で実施された「品質・生産管理上級（TPS）」以外はすべて日本からの遠隔講座として実施された（zoomを利用）。

プロジェクト開始時は教室に受講者が集まる集合研修スタイルが取られたが、2020年11月以降はモンゴル国における感染症対策強化により、受講者全員がオンラインにて遠隔参加するリモート研修となった。その後、2021年9月以降は集合研修が復活し、それまでのリモート研修の経験を活かして遠隔での参加者も募り、集合研修参加者とリモート研修参加者が入り混じった新しい研修スタイルとして、幅広く受講者を集めた。

運営管理におけるオンライン化への工夫として、MOJC職員はPDCAを確実に回すためにzoomを活用し、日本人講師との講義前の打合せ及びリハーサル・講義通訳者との打ち合わせや、講義終了後の意見交換会（ラップアップ会議）を100%自律的に実施している。また現地講師に対する指導も、オンラインでのグループワークのファシリテーターや現地事例紹介等、日本人講師との事前の打ち合わせに従って行われており、日本人講師と現地間のコミュニケーションの双方向性の確保の視点で、各職員が責任感を持って業務に当たる体制が2年間の実践を通して出来上がっている。

教訓としては、渡航を前提とした技術移転を計画していたところ、遠隔講座にシフトしたことで、当初想定したデータの戦略的活用や、新規講座の創出等の活動が停滞した。今後は現地渡航の可否に関わらず定期的な現状確認会議等を実施することで、課題を共有しながら業務を進めることとしたい。

現地講師育成に対する技術移転の進捗管理に関しても、現状では現地で完結する（日本人講師の指導が入らない）活動内容をコンサルタントがすべて把握できているわけではない。しかしながら、育成中の現地講師の講師としてのスキルの確認やフォローアップのためには、現地講師による基礎コースでの講義活動や現場指導活動に対する受講者評価の確認、日本人指導担当講師との情報共有の場の設定等、進捗管理を定点観測する体制の構築も今後の課題となる。

## 2.10 その他活動

### モンゴル企業事例集作成フォローアップ活動

前フェーズ中に作成を着手したモンゴル企業事例集の完成に向けた活動を実施した。事例集の主な目的は、講義においてモデルとなるようなモンゴル企業の事例を紹介することや、それによって受講者のモチベーションを向上させることである。また、MOJCの広報ツールとしての活用も検討する。

事例集はビジネスコースの受講前後での各種経営数値の比較や、変化のきっかけとなったターニングポイント、定着に向けた努力、今後の課題といった内容で構成される。2020年度以降に渡航不可となった影響により、完成は延期となっていたが、2022年5月以降渡航ベースによる対面でのインタビューを通し、編集活動を再開している。

事例集作成においては、前フェーズで実施したインパクト調査対象の50社から、販売増、クレーン数変化、不良率変化、従業員定着率変化等が優れていた11社を選考した。

現時点で6社の編集が終了しており、残り5社の編集が終了次第、MOJCと共有する。新たにビジネスコースが開講する2022年9月からの活用を想定して完成させる予定である。

表 13 事例集作成企業リスト

| 企業名                | 業種               | 選考の視点（受講時起点） |
|--------------------|------------------|--------------|
| Asylmura           | カザフスタン民族刺繍製作・販売  | 販売増 125%     |
| Dolonboldog        | キッチン家具製造・販売      | 不良率削減△20%    |
| General Etalon     | 建材製造（コンクリートブロック） | 利益率増加+5%     |
| Gobi Khangai Mebel | 家具製造・販売          | クレーム数減△44%   |
| Ikh Erin Holding   | 自動車修理メンテナンス      | 販売増 200%     |
| Khan Jimis         | 健康食品製造・販売        | 販売増 460%     |
| Monfood Land       | グラノラ食品製造・販売      | 従業員定着率       |
| Monmaslo           | 輸入食品販売、小麦製品製造・販売 | 販売増 267%     |
| Monos Food         | 健康食品製造・販売        | クレーム数減△23%   |
| Monshibasaki       | 自動車部品委託製造        | 日本企業の生産委託    |
| Shilen Khiits      | ガラス窓枠、建材製造販売     | 販売増 260%     |

## 第3章 本業務実施運営上の課題・工夫・教訓

### 3.1 ビジネスコースの運営体制

ビジネスコースの運営は2017年度に作成された「MOJCビジネスコース業務マニュアル」に従って、着実に実行・管理されている。現在は2021年度版にアップデートされており、さらにコロナ禍における感染防止対策のマニュアル化も作成され共有されている。また、2.9で前述した通り、PDCAもMOJC職員自らが関係部門と調整をしながら進める体制が出来上がっている。

今後の課題としては、2021年度において試行したエルデネット市での地方講義の評価の確認及び定着に向けた検討と、人員の入れ替わりに対応した各職員の詳細業務引き継ぎ書の作成が挙げられる。

### 3.2 業務管理

業務管理においては、第1期契約期間中の約2年間での日本人講師の講義は、計画に対して100%の実施率で推移した。講義直前での日程変更についても日本人講師側、現地講師側のやむを得ない事情による変更がそれぞれ1件ずつ発生したのみであり、それ以外の講座はすべて当初計画通りの日程を守って進められた。また受講者評価等のアンケート結果も講義実施後1週間以内で日本側に提供されるなど、ルーティン化された業務が円滑に進んだ。

MOJCではビジネス課職員全員参加による課内会議が開催されている。その場ではセンター全体の状況の報告、個々の担当業務の進捗、課題等が話し合わせ、全員が同じ情報を共有された状態で業務にあたる体制が整っている。また、講座の運営においては、企画、広報活動、講義実施管理、評価等の全てが現地スタッフ主導で実施されており、日本人講師とのコミュニケーションも円滑である。

### 3.3 新規講座の提案

MOJC職員からの提案により、次年度の専門コースにおいて情報分析とその戦略的活用方法を指導する講義が検討されている。コンサルタントは講師陣と共に「デジタル戦略」「データドリブンマーケティング」や、人事領域におけるデータ分析（ピープルアナリティクス）を候補として検討中である。具体的な内容については、今後、現地の需要を再確認し、MOJC職員と協議して決定することとする。

### 3.4 日本人講師による講義の進め方

日本人講師はオンライン会議に特化したスタジオ（貸会議室を利用）もしくは自宅からの配信で遠隔講座を実施した。

遠隔講座のデメリットとして、対面で実施してきた双方向的な講義運営が出来ないことで、受講者の表情が読み取れないままの講義の難しさを訴える講師がいた。他方、集合研修ではなかなか発言機会のない受講者もチャット機能を用いることで、講師と直接1対1のコミュニケーションが取れる等、講義への参加度・貢献度を増す機会と捉えることもできる。さらにブレイクアウトルーム機能を駆使することで、対面時と同様のグループワークも徐々に導入できるようになり、可能な限り対面講座に近い受講環境を提供するように努め

た。また、現地教室内にスクリーンを2台設置し、講義資料と講師本人を大きく映し出すことにより、講師が現場にいるような臨場感を出す設備面での努力も効果的であったと思われる。

### 3.5 C/Pへの技術移転

C/Pへの技術移転に関し、MOJC職員においては自立的かつ自律的な業務の進め方が定着している。また毎朝の朝礼を通じた情報の共有、毎週の課内会議の開催、課長を中心とした指示命令システムの徹底がなされており、現状の業務を行う上では特に問題はないものと思われる。前フェーズにおいて課内では自主的にマーケティングチームが立ち上げられ、受講者募集時に全員で知恵を集約させる等、既に相当程度組織強化は出来ている。このチーム制は今フェーズでも継続しており、有効な広報戦略を展開することで、安定した集客に貢献している。

2017年度には「ビジネスコース業務マニュアル」が作成されており、現時点でもメンテナンスされ使用されている。今後は講義のオンライン化を視野にしたマニュアルの改訂や、人員の入れ替わりを想定した詳細業務の引き継ぎ書等の整備が必要かと思われる。例えば、職員各々の暗黙知状態と思われる遠隔講座時の設定等の知見を形式知として共有することで、より一層強力な講座推進体制が構築できる。

本契約の2年間では一度しか講師の渡航が叶わなかったが、職員育成の観点から、企業内研修での講師補佐や、モデル企業課題解決プログラムでの現場指導のフォロー等を通してビジネスの知識の習得を目指し、将来の通訳候補を育成することも視野に入れて検討することが必要と思われる。

### 3.6 修了者へのフォローアップ

修了者へのフォローアップに関しては、2021年度（アカデミックイヤーベース：2021年9月～2022年8月）がセンター開設20周年にあたることから、記念講演として既述の公開セミナー2件をマーケティング担当講師が実施した。両セミナーの対象はビジネスコース修了者及びモンゴル国立大学（以下、「NUM」）の学生であった。この内容については、2.7に記載の通り。

### 3.7 外部機関との連携

#### (1) 日本センター間の連携

コロナ禍中のプロジェクトにおいては日本人講師の現地渡航も現地企業の来日も困難であった。そのため、外部ビジネス機関との連携に関しては特筆すべき活動はないが、「アジア地域日本センタープロジェクト」においてベトナム日本人材開発インスティテュート（以下、「VJCC」）を中心に2021年4月8日に実施した「経営塾知見共有セミナー（KEIEIJUKU Dissemination Seminar）」にMOJC職員の聴講を推奨することで、日本センター間の連携促進に資する活動を試みた。

「経営塾知見共有セミナー」は「アジア地域日本センタープロジェクト」が支援する日本センター及びMOJCのうち、経営塾もしくはそれに相当する経営者向けクラスを実施しているセンターのビジネスコース部門の職員を対象に、VJCCにおける10年以上にわたる経営塾

運営の知見を紹介することを目的としたセミナーである。これにより、経営塾を新たに開講するセンターがVJCCのビジネスコース担当者に直接問い合わせをするようになった等、VJCCの知見が他センターに共有され、センター間の交流促進に一定の効果はあったことがうかがえる。

#### (2) モンゴル国立大学（NUM）との連携

前フェーズから始まったMOJCの通常コースとC/P機関であるNUMとの連携は継続しており、経営者クラス及び管理職クラスを受講することで、NUMの社会人向けMBAコースにおける8単位が与えられることとなっている。対象とされる講義は「経営戦略」、「人的資源管理」、「マーケティング」、「財務管理」で、それぞれ2単位科目である。

他方、通常コースからMBAコースに進学するには12単位が必要であり、進学希望者は残りの4単位を取得するためにさらにNUMのビジネスコンサルティングセンターの4単位が与えられるコースに参加した後、試験を受けることとなっている。

MOJC通常コースの修了者がNUMのMBAコースに進んだ実績は、2019年に13名、2020年に12名、2021年に7名であった。

## 第4章 プロジェクト目標の達成度と提言

### 4.1 PDMに沿ったコンサルタント活動の成果及び達成状況

本業務の当該期間（2020年5月～2022年6月）におけるコンサルタント活動の進捗状況を下に示す。

表 14 期待される成果に向けての活動と実績

| 活動   | 実績  |
|--|---|
| 成果1<br>ビジネスコース企画運営が自律的に行われ、特に経営者向けビジネスコースが強化拡充される              |   |
| 1-1 ビジネスコースの評価システムより得られる受講者のフィードバックを、自主的に毎年ビジネスコース内容に反映する      | オンライン化に伴う講義時間の変更等、受講者の要望に柔軟に自主的に対応し、一定の出席率を確保することが出来た。  |
| 1-2 鉱業セクター以外でビジネスを行う経営者、起業家を対象としたビジネスコースを自律的に企画し、広報戦略を策定し、実施する | 通常コースの広報活動、募集活動を自律的に行っており、30名の募集目標に対して応募数は毎回50名～70名近くに上り、よりの確な受講者獲得を可能にした。教室での集合研修に加えて、地方からはオンライン受講を可能とした。それにより、集合研修は約30名、地方からのオンライン参加者は常時8名程度がビジネスコースを受講した。集合研修のメリット（グループ討議、ゲーム等）を失わないよう、ウランバートル近郊の受講者は必ず集合研修とした。<br>また2021年度においては地方展開の試行をエルデネット市において実施した。<br>一方、全世界的に銅資源のニーズが高まる中、銅資源を保有するモンゴル国における銅冶金技術の強化は経済発展に有効であり、継続して鉱物セクターのプライオリティを一律下げる事は再考が必要である。<br>鉱業セクターにもロジスティクスや建設資材提供等の裾野産業があり、MOJCが提供するビジネスコースが裾野産業に裨益するかどうかを先ずセンターが判断することが重要と思われる。 |
| 1-3 通常コースに日本的経営に加え、法の支配、日本の開発・発展の歴史の要素を取り入れる                   | 通常コース経営者クラスに「日本的経営」、「コンプライアンスとコーポレートガバナンス」の2講座を加えて実施した。   |
| 1-4 ビジネスコースの評価システムをコースの満足度に加え理解度も測れるよう改良する                     | 受講者アンケート評価に理解度に対する質問項目を追加した。対象はビジネスコースの「通常コース」及び「専門コース」であるが、今後は企業内研修等にも適用する。  |

| 活動  | 実績  |
|---|---|
| 1-5 ビジネスコース実施にあたり、現地講師、日本人講師が連携して担当する体制を検討し、コース内容の質を保持・向上しつつ、連携可能な科目について実施する    | 「経営戦略」、「人的資源管理」、「品質・生産管理」の3分野において現地講師との講義分担が行われている。通常コース管理職クラスの「財務管理」は100%現地講師化されている。また年間7講座実施される基礎コースはすべて現地講師が担当している。専門コースの9講座において、3講座は現地講師が担当し、2講座は日本人講師と現地講師が共同で講座を運営し、4講座は日本人講師のみで実施している。 |
| 1-6 自律的に各ビジネスコースのPDCAを行う体制を確立する   | 講座運営において、MOJC 職員主導のもと、事前打ち合わせ、講義実施、反省会が100%実践され、PDCAが定着している。事前打ち合わせと反省会には日本人講師、MOJC 職員、CA 及びコンサルタントが出席している。   |
| <b>成果2</b><br>MOJC の日本・モンゴル間のビジネス交流等の機能が拡充される                                   |   |
| 2-1 ビジネス交流等の支援事業を MOJC の中核事業として育てるため、人員配置を含め同事業の運営体制を確立する                       | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進する分野である。   |
| 2-2 ビジネス人材育成事業の受益者情報、日本帰国留学生情報、JICA 帰国研修員情報などの日本に造詣が深い人材及び企業等のデータを活用する          | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進する分野である。コンサルタントは2022年11月実施予定の本邦研修の企業訪問における参考情報として活用する。   |
| 2-3 モンゴルにおける日系企業等の動向を把握し、ビジネス交流会・セミナー等を企画運営する。また関連する情報提供・発信を通じて、両国のビジネス交流等を支援する | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進する分野である。コンサルタントは本邦研修における交流会・セミナー等の企画で側面支援する予定である。  |
| 2-4 日本とモンゴルの研究機関、大学、地方自治体、商工会議所、スタートアップ、起業家支援機関との連携活動を行う                        | コンサルタントは MOJC のビジネス交流支援専門家より日本での連携可能機関の情報共有を受けており、本邦研修等に際して日本での支援を得る体制を整えている。   |
| 2-5 JICA の実施する他の技術協力案件、資金協力案件、民間連携事業、及び市民参加事業へ MOJC の有償もしくは無償サービスを提供する          | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進する分野である。   |
| <b>成果3</b><br>新たな受託事業拡大等のため、新規事業を自主的に実施する組織体制が構築される                             |   |
| 3-1 MOJC 全体としての年間活動計画とレポートを作成する   | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進する分野である。コンサルタントはビジネスコースの計画・実施に関し適宜助言を行った。  |
| 3-2 MOJC の収入向上を見込んだ財務計  | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進   |

| 活動   | 実績  |
|--|---|
| 画を策定し、全部門が定期的に予実管理を行う  | する分野である。  |
| 3-3 MOJC スタッフの発意による新規事業を試し、PDCA を実施する                          | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進する分野である。コンサルタントは MOJC の発意によるエルデネットでの講義に日本人専門家（講師）を派遣する等、地方展開を積極的に支援した。   |
| 3-4 MOJC の活動や成果について認知度向上のために、日本・モンゴル双方において、活動・成果を戦略的かつ効果的に発信する | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進する分野である。<br>コンサルタントは独自に「モンゴル企業事例集」を作成していたが、コロナ禍によって現地渡航できなくなったことにより、企業現場におけるBefore/Afterの写真撮影や、経営者へのインタビューが滞り、当初より完成が遅れている。<br>そのため、2020年度、2021年度においてはコンサルタントから積極的な助言や支援は出来なかった。 |
| 3-5 各事業及び事業全体における PDCA の仕組みを確立する                               | JICA 長期専門家と MOJC が担当として推進する分野である。<br>コロナ禍による活動の制約から、当初 10 回を予定していた業務主任者の本プロジェクト期間中の現地渡航が 2022 年 5 月の 1 回のみとなり、「モデル企業課題解決プログラム」等コンサルタント主導で実施している活動が停滞した。そのため、2020 年度、2021 年度においてコンサルタントから積極的に助言や支援は出来なかった。 |
| 成果 4<br>モンゴル人材の日本留学、日本就労に関する支援機能と帰国後のキャリア支援機能が構築される            |   |
| 2021 年 11 月実施の JCC において成果目標として追加承認されたものであり、本業務受託内容の対象外である。     |   |

## 4.2 プロジェクト目標の達成度と提言

MOJC のビジネス人材育成及び日本・モンゴル間のビジネス交流等の機能が強化される

本プロジェクト期間中におけるビジネスコース講義は新型コロナウイルス感染拡大防止措置の影響を受け、2022年6月に行われたエルデネット通常コース「品質・生産管理上級(TPS)」以外はすべてzoomを活用した遠隔講座に変わった。当該期間において計画59講座中（前年度繰り越し含む）59講座が計画通り実施され、達成率は100%となった。

「企業内研修」は現地派遣前提で2年間に20社から30社程度への実施を想定していたが、オンライン研修となったことで、研修時間の制限もあり、12社、15件の実施にとどまった。

また同様に、「モデル企業課題解決プログラム」も日本人講師の現場でのコンサルティング活動が主であるため、2020年度、2021年度とも休止せざるを得ない状況となった。

企業内研修の対応に関して、渡航時においては基本的に実施可否が講師の判断に委ねられ、講義前後や週末を利用した柔軟な対応が可能であるが、日本からの遠隔講義時においては、講師のコンサルタントとの契約内容の変更やスケジュール調整、全体の人月の管理等の工程が発生し、急な依頼への対応は困難となる。また講義のためにスタジオ施設を借りている場合、予約の変更や予算管理は講師単独での判断ができないため、コンサルタントで調整を行う期間が必要となり、より一層前広な準備が欠かせない。計画にもともと織り込まれていれば事前に予算や人月を調整し、可能な限りの対応を行うが、上述の理由から、発生ベースでの依頼には対応困難な場合があった。また講義期間中以外の日に要望されるケースもあり、可能な限り対応したが、国内業務日数のPM上の制約から実施を断念するケースもあった。2021年度からはMOJC職員と連携を取って情報共有を行い、可能な限り事前の集客と日程調整の上、企業側の希望に添えるように努めた。

モデル企業課題解決プログラムにおいては、例年5月～6月に候補企業の募集・選考を行い、同年9月～翌年6月までを実施期間としている。第1期においては2020年6月時点で対象企業5社を選定し、指導にあたる日本人講師の渡航を待ったが、コロナ禍による渡航制限が継続したため、実質的な活動ができず、実施は2022年9月以降の本プロジェクト第2期に延期された。通常コース（経営者クラス）の改善としては、本プロジェクトから「日本的経営」と「コンプライアンスとコーポレートガバナンス」の2講座を新たに付け加え、6科目の包括受講とした。「日本的経営」では講座への満足度、理解度はいずれも高く、「経営に関する新しい概念を勉強できた」、「目標を高く持つことの重要性や、経営には優しさも必要であることが理解できた」等、多くの好意的なコメントがアンケート評価で記された。一方、課題としては、講師とのフリーディスカッションの時間の確保や、講義時間の増加等を求める意見が見られた。

今後の提言としては、DX時代においてE-learningコンテンツと現地講師による講義、日本人講師へのQ&Aを組み合わせたハイブリッド型の講座の試行的実施と、それによって新たな需要層を開拓するための体制づくりが挙げられる。具体的には、理論部分はE-Learningコンテンツによる自主的な学習、現地への応用事例は現地講師による講義、さらに疑問点は日本人講師及び現地講師への対面での質疑応答で解消するという流れを提案する。

また、「日本的経営」における講義時間の増加、「コンプライアンスとコーポレートガバナンス」における講義内容の修正及び、要望のあった経営者にとって関心のある「社内規定の作り方」等も含め、より実践的な面を講義に組み入れることも重要である。

#### 4.2-1 プロジェクト後半の重点取り組み課題、留意点

本契約期間においては、コロナ禍による渡航制限が業務実施に大きく影響を及ぼした。ビジネスコース講義の実施に関しては、MOJCの高い業務運営管理能力が発揮され、講義計画を100%達成したが、対面指導を重視する「モデル企業課題解決プログラム」、「企業内研修」、「現地講師・コンサルタント育成コース」、「MOJC現地職員に対する技術移転」等の実施には計画に沿った支援を行うことが困難であり、本邦研修も含めて多くの活動が延期を余儀なくされた。課題はこれらの対面やOJTが重要なプログラムに対して、いかにして

遠隔で対応できるか、所期の成果を上げられるかということに集約される。国内からの指導になった場合は日本人講師のP/M管理も複雑なものとなるため、今後は講師陣（日本人、現地の双方）、MOJC職員、現地企業とも事前調整を重ねて対応を決めていく必要がある。

これらを踏まえ、プロジェクト後半にあたる第2期における重点取り組み課題および留意点に関し、緊急度（第1期の積み残し業務）・重要度（中長期的視点での重要課題）の観点から取り組む。具体的には 1) は緊急度の視点、2) 以下は重要度の視点から取り組むものである。

1) 「モデル企業課題解決プログラム」の再開

第1期で終了すべき5社に対する指導がペンディングとなっている。2022年9月以降の渡航を前提として、テーマの再確認とコンサルティング活動の推進を行う。

2) 「現地講師・コンサルタント育成コース」の実施

MOJCでの新たな現地講師人材の確保は喫緊の課題となっている。実践重視のため、講師人材育成には2年程度の育成期間が必要である。

3) ビジネス課職員の企画運営力向上に向けたOJT

企業現場のニーズを理解し、新たな講義を提案するための企画力を強化する。そのためにマーケティングの視点での分析力を強化するための指導を行う。

4) 新たなコース設計のためのニーズ調査

今後のコース設計に活かすべく、外部環境の調査を始める。主にビジネスコース修了生に対しインタビュー調査を行う予定である。

5) プラットフォーム化に資する活動

主に企業間連携構築に関する活動を支援する。具体的には本邦研修での来日機会を利用した日系企業とのリンケージ構築支援や、各国日本センターにおけるビジネスコース修了企業間ネットワーキングを促進し、ビジネスリンケージの機会を提供する。

#### 4.2-2 MOJCに対する提言

運営管理面においてMOJC職員は自主的に業務を推進することが十分可能であり、業務マニュアルに沿って作業が進められている。第2期における専門コースでの新たな講座「情報分析と戦略化」の提案や、通常コースにおける冬期コースの1月から3月開講への設計変更等、企画力や提案力も醸成されつつある。「日本センター2.0構想」を踏まえてさらに一歩先に進むためには、企画担当を配置することを提案する。

業務内容としては、モンゴル企業に対する日本の企業の企業文化の紹介や、また日本企業に対するモンゴル企業の企業文化の紹介等の、日本とモンゴルの国際間ビジネスを目指す経営者に向けた新たな講座の企画や提案等が想定される。

担当者はMOJCから日本の大学にMBA取得のために留学した人材を充てるのが適切だと考える。留学で得た知見や、海外生活で培ったモンゴルを国内外から捉えることのできる視点をモンゴル企業の競争力強化のために活用し、モンゴル企業の真のニーズに合った講座を自主的に企画提案出来るような体制の構築を目指す。

#### 4.2-3 JICAに対する提言

「日本センター2.0構想」の実現に向け、ビジネス連携構築のための日本センター間連携

強化の必要性を感じている。

ビジネスリネージュの最終目標をどこに設定するか、それによって成功までに至る手法は様々であるが、短期的視点から利益を追う傾向の強いモンゴルの中小企業と、中長期的なビジネス関係を継続する中で、安定的に利益を確保しようとする日本の中小企業とは、基本的にビジネス関係構築に至る道筋が異なる。モンゴルを知らない日系企業と日本を知らないモンゴル企業とが本邦研修を活用した滞在中に数回の交流会をしても、結果は名刺を交換するだけで終わることが大半である。名刺交換後にメールを送っても全く何の反応もないという話を双方から聞くことがあり、1年間で結果が出すことは期待できないと思われる。その一方で、日本センターは7か国8センターで経営者向けコースを実施しており、多くの修了企業が国際ビジネスによる自社の成長を望んでいるという強みがある。

今後、日本との連携促進は勿論のこと、センター間の経営者のネットワーク作りを促進し、各センターで経営塾もしくは類似コースの修了者データを共有し、国際ビジネスを望む修了者にデータを提供し、ビジネス創出の場作りをする体制を各センターで構築することを提言する。その支援として、自社のPR能力を向上させるためのセミナーやイベント、国際ビジネスのためのマインドセット構築講座等の企画を検討する。

ビジネス連携を短期で実現する一案としては、不特定多数のビジネス関係者が一堂に会する国際展示会等の活用が挙げられる。一定の分野において、商品売り込みたい企業、購入したい企業、情報収集を望む企業等が集まる展示会においては、本邦研修で限られた対象企業相手に自社商品を紹介するよりも、遥かにビジネスチャンスに恵まれる。ただし、そのためには商品の見せ方や顧客対応、ビジネスパーソンとしてのマナー、名刺交換後のフォローアップ等、国際的企業経営者として身に付けなければならないことは多い。MOJCのビジネスコースとして「展示会出展実務」というコースを提供し、国際ビジネス展開を目指す企業経営者に対して経営者コースに付加して実施することで、ビジネス連携の可能性を上げることが出来ると考えられる。

### 4.3 上位目標達成に向けた提言

MOJCが日本・モンゴル間のビジネス交流と産学連携のプラットフォームとしてモンゴルにおける産業の多角化や高度化、日本・モンゴルの経済関係の強化に貢献する

ビジネスコース企画・運営管理の視点から、日本・モンゴル間のビジネス交流促進に向けて可能な活動としては、MOJCが現在のビジネスコース実施継続に加え、日本進出を考え得る業種を選択と集中で絞込み、それらの企業群のために日本進出に資する特別コースを設計することが挙げられる。具体的には上述の「展示会出展実務」講義の開設を想定している。

日モ間のビジネス交流に取り組む企業の母数を増やすためには、モンゴル商工会議所及び業界団体に働きかけ、有力なモンゴル企業に「展示会出展実務」コースへの参加を促し、多岐に渡る分野において、国際ビジネス経験を有し日本企業の考えや立場を説明できる日本人講師からの、実体験に基づいた説得力のある講義を通じた指導を受けることが重要だと思われる。

一連の研修コースの締めくくりには日本で行われる特定の業界の国際展示会への出展を設定し、受講者全員が参加することでネットワーキングの機会を提供し、将来的にビジネス展開が可能になると考えられる企業とのネットワークを構築することを目指す。まずは少数

でも成功事例を導き出すことで、モンゴルの産業界への貢献が図られるものと思われる。

これらの一連の活動は第2期の初年度においてMOJCのビジネス交流専門家と意見交換の上、商工会議所等の関係機関に働きかけ、賛同を得られた場合に、対象分野と目標とする国際展示会を設定してコース設計を行い、第2年次からの実施としたい。

## 第5章 投入実績

専門家の投入実績を以下に示す。

表 15 専門家の投入実績

| No.                | 氏名     | 担当業務                   | 合計日数       | 合計人月         |
|--------------------|--------|------------------------|------------|--------------|
| <b>【現地作業】</b>      |        |                        |            |              |
| 1.                 | 中嶋 修   | 業務主任者/<br>ビジネスコース計画・管理 | 24         | 0.80         |
| 2.                 | 増田 一己  | ビジネスコース講師(2)           | 11         | 0.37         |
| 3.                 | 辰巳 晴香  | 本邦研修運営                 | 8          | 0.27         |
| <b>現地作業合計</b>      |        |                        | <b>43</b>  | <b>1.44</b>  |
| <b>【国内作業】</b>      |        |                        |            |              |
| 1.                 | 中嶋 修   | 業務主任者/<br>ビジネスコース計画・管理 | 136        | 6.80         |
| 2.                 | 河口 真一郎 | ビジネスコース講師(1)           | 68         | 3.40         |
| 3.                 | 増田 一己  | ビジネスコース講師(2)           | 20         | 1.00         |
| 4.                 | 山本 亘苗  | ビジネスコース講師(3)           | 14         | 0.70         |
| 5.                 | 上東 幸次  | ビジネスコース講師(4)           | 76         | 3.80         |
| 6.                 | 竹口 佳宏  | ビジネスコース講師(5)           | 41         | 2.05         |
| 7.                 | 山崎 京子  | ビジネスコース講師(6)           | 39         | 1.95         |
| 8.                 | 阿出川 廣信 | ビジネスコース講師(7)           | 19         | 0.95         |
| 9.                 | 五十嵐 英  | ビジネスコース講師(8)           | 15         | 0.75         |
| 10.                | 目黒 勝道  | ビジネスコース講師(9)           | 12         | 0.60         |
| 11.                | 土橋 隼人  | ビジネスコース講師(10)          | 14         | 0.70         |
| 12.                | 辰巳 晴香  | 本邦研修運営                 | 4          | 0.20         |
| <b>国内作業合計</b>      |        |                        | <b>458</b> | <b>22.90</b> |
| <b>現地作業・国内作業合計</b> |        |                        | <b>501</b> | <b>24.34</b> |

## 第6章 供与機材実績

本件に関する供与機材はなかった。

| 2020年9月～2021年6月講座評価 |        |                      | 登録受講生数 | 回答者数/受講生数 | 講座満足度 |       |      |      | 講座理解度 |       |       |      | 年齢(人数) |       |       |      | 性別(人数) |       | 職位(人数) |       |       |      | 社員数(人数) |       |       |       |       |
|---------------------|--------|----------------------|--------|-----------|-------|-------|------|------|-------|-------|-------|------|--------|-------|-------|------|--------|-------|--------|-------|-------|------|---------|-------|-------|-------|-------|
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | 人的資源管理               |        |           | 23    | 22/23 | 8    | 12   | 2     | 0     | 5     | 16   | 1      | 0     | 1     | 15   | 6      | 0     | 7      | 11    | 0     | 0    | 0       | 0     | 9     | 9     | 0     |
|                     |        | マーケティング              | 24     | 12/24     | 4     | 7     | 1    | 0    | 7     | 4     | 1     | 0    | 1      | 8     | 3     | 0    | 4      | 8     | 10     | 2     | 0     | 0    | 6       | 4     | 0     | 1     | 1     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 人的資源管理               | 24     | 22/24     | 13    | 9     | 0    | 0    | 9     | 13    | 0     | 0    | 2      | 19    | 1     | 0    | 5      | 17    | 2      | 7     | 12    | 0    | 8       | 3     | 3     | 3     | 5     |
|                     |        | マーケティング              | 21     | 15/21     | 5     | 6     | 3    | 1    | 3     | 10    | 2     | 0    | 0      | 13    | 2     | 0    | 8      | 6     | 1      | 5     | 9     | 0    | 9       | 2     | 1     | 2     | 1     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 財務管理                 | 29     | 23/29     | 11    | 10    | 1    | 1    |       |       |       |      | 1      | 22    | 0     | 0    | 9      | 14    | 2      | 6     | 15    | 0    | 7       | 5     | 4     | 1     | 6     |
|                     |        | 合計(前期除)              | 153    | 119/153   | 62    | 48    | 9    | 0    | 66    | 44    | 9     | 0    | 2      | 80    | 37    | 0    | 48     | 66    | 63     | 11    | 1     | 4    | 47      | 38    | 8     | 13    | 12    |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 平均(%)                |        |           | 52.1% | 40.3% | 7.6% | 0.0% | 55.5% | 37.0% | 7.6%  | 0.0% | 1.7%   | 67.2% | 31.1% | 0.0% | 42.1%  | 57.9% | 79.7%  | 13.9% | 1.3%  | 5.1% | 39.8%   | 32.2% | 6.8%  | 11.0% | 10.2% |
|                     |        | 経営戦略                 | 26     | 19/26     | 11    | 5     | 3    | 0    | 12    | 4     | 3     | 0    | 0      | 12    | 7     | 0    | 8      | 11    | 17     | 2     | 0     | 0    | 7       | 7     | 2     | 1     | 2     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 26     | 23/26     | 10    | 12    | 1    | 0    | 11    | 12    | 0     | 0    | 1      | 14    | 8     | 0    | 10     | 12    | 17     | 2     | 0     | 4    | 10      | 6     | 1     | 3     | 2     |
|                     |        | 経営戦略                 | 29     | 23/29     | 14    | 7     | 2    | 0    | 12    | 9     | 2     | 0    | 0      | 16    | 7     | 0    | 12     | 11    | 18     | 4     | 1     | 0    | 10      | 7     | 1     | 3     | 2     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | マーケティング              | 21     | 14/21     | 5     | 7     | 2    | 0    | 8     | 4     | 2     | 0    | 0      | 10    | 4     | 0    | 5      | 9     | 11     | 3     | 0     | 0    | 8       | 3     | 0     | 2     | 1     |
|                     |        | 人的資源管理               | 24     | 21/24     | 14    | 6     | 1    | 0    | 15    | 6     | 0     | 0    | 1      | 14    | 6     | 0    | 7      | 11    | 0      | 0     | 0     | 0    | 6       | 9     | 2     | 2     | 2     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 財務管理                 | 27     | 19/27     | 8     | 11    | 0    | 0    | 8     | 9     | 2     | 0    | 0      | 14    | 5     | 0    | 6      | 12    | 0      | 0     | 0     | 0    | 6       | 6     | 2     | 2     | 3     |
|                     |        | 合計(前期除)              | 94     | 82/94     | 19    | 56    | 6    | 1    | 13    | 29    | 6     | 0    | 20     | 53    | 9     | 0    | 16     | 64    | 1      | 5     | 48    | 1    | 31      | 12    | 11    | 14    | 13    |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 平均(%)                |        |           | 23.2% | 68.3% | 7.3% | 1.2% | 27.1% | 60.4% | 12.5% | 0.0% | 24.4%  | 64.6% | 11.0% | 0.0% | 20.0%  | 80.0% | 1.8%   | 9.1%  | 87.3% | 1.8% | 38.3%   | 14.8% | 13.6% | 17.3% | 16.0% |
|                     |        | 全クラス                 | 247    | 201/247   | 81    | 104   | 15   | 1    | 79    | 73    | 15    | 0    | 22     | 133   | 46    | 0    | 64     | 130   | 64     | 16    | 49    | 5    | 78      | 50    | 19    | 27    | 25    |
| 通常(前フェーズ分)          | 全クラス   | 平均(%)                |        |           | 40.3% | 51.7% | 7.5% | 0.5% | 47.3% | 43.7% | 9.0%  | 0.0% | 10.9%  | 66.2% | 22.9% | 0.0% | 33.0%  | 67.0% | 47.8%  | 11.9% | 36.6% | 3.7% | 39.2%   | 25.1% | 9.5%  | 13.6% | 12.6% |
|                     |        | 経営戦略                 | 33     | 25/33     | 15    | 5     | 5    | 0    | 5     | 15    | 4     | 1    | 0      | 15    | 10    | 0    | 9      | 16    | 21     | 3     | 1     |      | 12      | 8     | 1     | 1     | 3     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 23     | 13/23     | 8     | 5     | 0    | 0    | 9     | 4     | 0     | 0    | 0      | 7     | 6     | 0    | 8      | 5     | 13     | 0     | 0     | 0    | 6       | 3     | 2     | 0     | 2     |
|                     |        | 経営戦略                 | 30     | 24/30     | 13    | 9     | 2    | 0    | 17    | 7     | 0     | 0    | 0      | 15    | 9     | 0    | 15     | 9     | 23     | 1     | 0     | 0    | 13      | 4     | 4     | 1     | 2     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | マーケティング              | 30     | 27/30     | 15    | 12    | 0    | 0    | 13    | 12    | 1     | 1    | 0      | 15    | 12    | 0    | 16     | 10    | 24     | 3     | 0     | 0    | 15      | 5     | 2     | 1     | 4     |
|                     |        | 人的資源管理               | 30     | 25/30     | 13    | 12    | 0    | 0    | 11    | 12    | 2     | 0    | 0      | 15    | 10    | 0    | 16     | 9     | 23     | 0     | 1     | 1    | 12      | 5     | 3     | 2     | 3     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | 財務管理                 | 32     | 24/32     | 16    | 8     | 0    | 0    | 17    | 7     | 0     | 0    | 0      | 14    | 10    | 0    | 16     | 8     | 22     | 0     | 1     | 1    | 11      | 6     | 2     | 2     | 3     |
|                     |        | 合計                   | 178    | 138/178   | 80    | 51    | 7    | 0    | 72    | 57    | 7     | 2    | 0      | 81    | 57    | 0    | 80     | 57    | 126    | 7     | 3     | 2    | 69      | 31    | 14    | 7     | 17    |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | 平均(%)                |        |           | 58.0% | 37.0% | 5.1% | 0.0% | 52.2% | 41.3% | 5.1%  | 1.4% | 0.0%   | 68.1% | 47.9% | 0.0% | 58.4%  | 41.6% | 91.3%  | 5.1%  | 2.2%  | 1.4% | 58.5%   | 26.3% | 11.9% | 5.9%  | 14.4% |
|                     |        | 経営戦略                 | 31     | 28/31     | 9     | 18    | 1    | 0    | 7     | 19    | 2     | 0    | 0      | 16    | 12    | 0    | 9      | 19    | 18     | 3     | 5     | 2    | 17      | 7     | 1     | 2     | 1     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | マーケティング              | 31     | 22/31     | 8     | 13    | 1    | 0    | 8     | 13    | 1     | 0    | 1      | 13    | 8     | 0    | 7      | 15    | 14     | 3     | 3     | 2    | 12      | 6     | 1     | 1     | 2     |
|                     |        | 人的資源管理               | 31     | 23/31     | 9     | 12    | 2    | 0    | 6     | 16    | 1     | 0    | 0      | 14    | 9     | 0    | 10     | 13    | 14     | 3     | 3     | 3    | 12      | 6     | 1     | 1     | 3     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 財務管理                 | 31     | 21/31     | 9     | 11    | 1    | 0    | 10    | 10    | 1     | 0    | 1      | 13    | 7     | 0    | 7      | 14    | 12     | 4     | 4     | 1    | 13      | 4     | 2     | 1     | 1     |
|                     |        | 合計                   | 124    | 94/124    | 35    | 54    | 5    | 0    | 31    | 58    | 5     | 0    | 2      | 56    | 36    | 0    | 33     | 61    | 58     | 13    | 15    | 8    | 54      | 23    | 5     | 5     | 7     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 平均(%)                |        |           | 37.2% | 57.4% | 6.1% | 0.0% | 33.0% | 61.7% | 5.3%  | 0.0% | 2.4%   | 68.3% | 43.9% | 0.0% | 35.1%  | 64.9% | 61.7%  | 13.8% | 16.0% | 8.5% | 66.7%   | 28.4% | 6.2%  | 6.2%  | 8.6%  |
|                     |        | 全クラス                 | 302    | 232/302   | 115   | 105   | 12   | 0    | 103   | 115   | 12    | 2    | 2      | 137   | 93    | 0    | 113    | 118   | 184    | 20    | 18    | 10   | 123     | 54    | 19    | 12    | 24    |
| 通常(前フェーズ分)          | 全クラス   | 平均(%)                |        |           | 49.6% | 45.3% | 5.2% | 0.0% | 44.4% | 49.6% | 5.2%  | 0.9% | 0.9%   | 59.1% | 40.1% | 0.0% | 48.9%  | 51.1% | 79.3%  | 8.6%  | 7.8%  | 4.3% | 53.0%   | 23.3% | 8.2%  | 5.2%  | 10.3% |
|                     |        | 経営戦略                 | 33     | 25/33     | 15    | 5     | 5    | 0    | 5     | 15    | 4     | 1    | 0      | 15    | 10    | 0    | 9      | 16    | 21     | 3     | 1     |      | 12      | 8     | 1     | 1     | 3     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 23     | 13/23     | 8     | 5     | 0    | 0    | 9     | 4     | 0     | 0    | 0      | 7     | 6     | 0    | 8      | 5     | 13     | 0     | 0     | 0    | 6       | 3     | 2     | 0     | 2     |
|                     |        | 経営戦略                 | 30     | 24/30     | 13    | 9     | 2    | 0    | 17    | 7     | 0     | 0    | 0      | 15    | 9     | 0    | 15     | 9     | 23     | 1     | 0     | 0    | 13      | 4     | 4     | 1     | 2     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | マーケティング              | 30     | 27/30     | 15    | 12    | 0    | 0    | 13    | 12    | 1     | 1    | 0      | 15    | 12    | 0    | 16     | 10    | 24     | 3     | 0     | 0    | 15      | 5     | 2     | 1     | 4     |
|                     |        | 人的資源管理               | 30     | 25/30     | 13    | 12    | 0    | 0    | 11    | 12    | 2     | 0    | 0      | 15    | 10    | 0    | 16     | 9     | 23     | 0     | 1     | 1    | 12      | 5     | 3     | 2     | 3     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | 財務管理                 | 32     | 24/32     | 16    | 8     | 0    | 0    | 17    | 7     | 0     | 0    | 0      | 14    | 10    | 0    | 16     | 8     | 22     | 0     | 1     | 1    | 11      | 6     | 2     | 2     | 3     |
|                     |        | 合計                   | 178    | 138/178   | 80    | 51    | 7    | 0    | 72    | 57    | 7     | 2    | 0      | 81    | 57    | 0    | 80     | 57    | 126    | 7     | 3     | 2    | 69      | 31    | 14    | 7     | 17    |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | 平均(%)                |        |           | 58.0% | 37.0% | 5.1% | 0.0% | 52.2% | 41.3% | 5.1%  | 1.4% | 0.0%   | 68.1% | 47.9% | 0.0% | 58.4%  | 41.6% | 91.3%  | 5.1%  | 2.2%  | 1.4% | 58.5%   | 26.3% | 11.9% | 5.9%  | 14.4% |
|                     |        | 経営戦略                 | 31     | 28/31     | 9     | 18    | 1    | 0    | 7     | 19    | 2     | 0    | 0      | 16    | 12    | 0    | 9      | 19    | 18     | 3     | 5     | 2    | 17      | 7     | 1     | 2     | 1     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | マーケティング              | 31     | 22/31     | 8     | 13    | 1    | 0    | 8     | 13    | 1     | 0    | 1      | 13    | 8     | 0    | 7      | 15    | 14     | 3     | 3     | 2    | 12      | 6     | 1     | 1     | 2     |
|                     |        | 人的資源管理               | 31     | 23/31     | 9     | 12    | 2    | 0    | 6     | 16    | 1     | 0    | 0      | 14    | 9     | 0    | 10     | 13    | 14     | 3     | 3     | 3    | 12      | 6     | 1     | 1     | 3     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 財務管理                 | 31     | 21/31     | 9     | 11    | 1    | 0    | 10    | 10    | 1     | 0    | 1      | 13    | 7     | 0    | 7      | 14    | 12     | 4     | 4     | 1    | 13      | 4     | 2     | 1     | 1     |
|                     |        | 合計                   | 124    | 94/124    | 35    | 54    | 5    | 0    | 31    | 58    | 5     | 0    | 2      | 56    | 36    | 0    | 33     | 61    | 58     | 13    | 15    | 8    | 54      | 23    | 5     | 5     | 7     |
| 通常(前フェーズ分)          | 管理職クラス | 平均(%)                |        |           | 37.2% | 57.4% | 6.1% | 0.0% | 33.0% | 61.7% | 5.3%  | 0.0% | 2.4%   | 68.3% | 43.9% | 0.0% | 35.1%  | 64.9% | 61.7%  | 13.8% | 16.0% | 8.5% | 66.7%   | 28.4% | 6.2%  | 6.2%  | 8.6%  |
|                     |        | 全クラス                 | 302    | 232/302   | 115   | 105   | 12   | 0    | 103   | 115   | 12    | 2    | 2      | 137   | 93    | 0    | 113    | 118   | 184    | 20    | 18    | 10   | 123     | 54    | 19    | 12    | 24    |
| 通常(前フェーズ分)          | 全クラス   | 平均(%)                |        |           | 49.6% | 45.3% | 5.2% | 0.0% | 44.4% | 49.6% | 5.2%  | 0.9% | 0.9%   | 59.1% | 40.1% | 0.0% | 48.9%  | 51.1% | 79.3%  | 8.6%  | 7.8%  | 4.3% | 53.0%   | 23.3% | 8.2%  | 5.2%  | 10.3% |
|                     |        | 経営戦略                 | 33     | 25/33     | 15    | 5     | 5    | 0    | 5     | 15    | 4     | 1    | 0      | 15    | 10    | 0    | 9      | 16    | 21     | 3     | 1     |      | 12      | 8     | 1     | 1     | 3     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 23     | 13/23     | 8     | 5     | 0    | 0    | 9     | 4     | 0     | 0    | 0      | 7     | 6     | 0    | 8      | 5     | 13     | 0     | 0     | 0    | 6       | 3     | 2     | 0     | 2     |
|                     |        | 経営戦略                 | 30     | 24/30     | 13    | 9     | 2    | 0    | 17    | 7     | 0     | 0    | 0      | 15    | 9     | 0    | 15     | 9     | 23     | 1     | 0     | 0    | 13      | 4     | 4     | 1     | 2     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | マーケティング              | 30     | 27/30     | 15    | 12    | 0    | 0    | 13    | 12    | 1     | 1    | 0      | 15    | 12    | 0    | 16     | 10    | 24     | 3     | 0     | 0    | 15      | 5     | 2     | 1     | 4     |
|                     |        | 人的資源管理               | 30     | 25/30     | 13    | 12    | 0    | 0    | 11    | 12    | 2     | 0    | 0      | 15    | 10    | 0    | 16     | 9     | 23     | 0     | 1     | 1    | 12      | 5     | 3     | 2     | 3     |
| 通常(前フェーズ分)          | 経営者クラス | 財務管理                 | 32     | 24/32     | 16    | 8     |      |      |       |       |       |      |        |       |       |      |        |       |        |       |       |      |         |       |       |       |       |

| 2021年9月～2022年6月講座評価        |           |                      | 登録受講生数 | 回答者数 | 回収率   | 講座満足度 |       |      |       | 講座理解度     |        |      |       | 年齢(人数) |       |       |       | 性別(人数) |       | 職位(人数) |       |       |         |       | 社員数(人数) |       |         |      |   |
|----------------------------|-----------|----------------------|--------|------|-------|-------|-------|------|-------|-----------|--------|------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|--------|-------|-------|---------|-------|---------|-------|---------|------|---|
|                            |           |                      |        |      |       | 非常に満足 | 満足    | 普通   | その他   | とてもわかりやすい | わかりやすい | 普通   | その他   | ～25    | 26～39 | 40～59 | 60～   | 男性     | 女性    | 企業幹部   | 部・課長  | 専門職   | その他/未回答 | ～19   | 20～49   | 50～99 | 100～199 | 200～ |   |
| 通常<br>(秋)                  | 経営者クラス    | 日本の経営                | 36     | 29   | 81%   | 15    | 12    | 2    | 0     | 13        | 15     | 1    | 0     | 0      | 13    | 16    | 0     | 9      | 20    | 27     | 0     | 2     | 0       | 10    | 7       | 5     | 5       | 2    |   |
|                            |           | コンプライアンスとコーポレートガバナンス | 33     | 22   | 67%   | 11    | 10    | 1    | 0     | 10        | 12     | 0    | 0     | 0      | 9     | 13    | 0     | 7      | 15    | 21     | 0     | 1     | 0       | 9     | 5       | 4     | 3       | 1    |   |
|                            |           | 経営戦略                 | 35     | 26   | 74%   | 14    | 12    | 0    | 0     | 9         | 17     | 0    | 0     | 0      | 13    | 13    | 0     | 7      | 19    | 24     | 1     | 1     | 0       | 9     | 7       | 3     | 5       | 2    |   |
|                            |           | マーケティング              | 24     | 19   | 79%   | 10    | 9     | 0    | 0     | 9         | 10     | 0    | 0     | 0      | 6     | 13    | 0     | 7      | 12    | 17     | 1     | 1     | 0       | 5     | 4       | 3     | 5       | 2    |   |
|                            |           |                      | 10     | 8    | 80%   | 4     | 4     | 0    | 0     | 3         | 5      | 0    | 0     | 1      | 5     | 2     | 0     | 1      | 7     | 8      | 0     | 0     | 0       | 4     | 2       | 0     | 2       | 0    |   |
|                            |           | 人的資源管理               | 29     | 25   | 86%   | 19    | 5     | 1    | 0     | 10        | 14     | 1    | 0     | 0      | 11    | 14    | 0     | 8      | 17    | 21     | 1     | 1     | 2       | 8     | 6       | 4     | 5       | 2    |   |
|                            |           |                      | 6      | 5    | 83%   | 4     | 1     | 0    | 0     | 4         | 1      | 0    | 0     | 0      | 3     | 2     | 0     | 0      | 5     | 5      | 0     | 0     | 0       | 4     | 1       | 0     | 0       | 0    |   |
|                            |           | 財務管理                 | 21     | 15   | 71%   | 9     | 6     | 0    | 0     | 4         | 9      | 1    | 1     | 0      | 6     | 9     | 0     | 6      | 9     | 15     | 0     | 0     | 0       | 5     | 3       | 3     | 3       | 1    |   |
|                            |           |                      | 9      | 3    | 33%   | 3     | 0     | 0    | 0     | 2         | 1      | 0    | 0     | 0      | 2     | 3     | 0     | 0      | 3     | 3      | 0     | 0     | 0       | 2     | 0       | 1     | 0       | 0    |   |
|                            |           | 小計(集合研修)             | 178    | 136  | 76%   | 78    | 54    | 4    | 0     | 55        | 77     | 3    | 1     | 0      | 58    | 78    | 0     | 44     | 92    | 125    | 3     | 6     | 2       | 46    | 32      | 22    | 26      | 10   |   |
|                            | 小計(オンライン) | 25                   | 16     | 64%  | 11    | 5     | 0     | 0    | 9     | 7         | 0      | 0    | 1     | 10     | 7     | 0     | 1     | 15     | 16    | 0      | 0     | 0     | 10      | 3     | 1       | 2     | 0       |      |   |
|                            | 合計        | 203                  | 152    | 75%  | 89    | 59    | 4     | 0    | 64    | 84        | 3      | 1    | 1     | 68     | 85    | 0     | 45    | 107    | 141   | 3      | 6     | 2     | 56      | 35    | 23      | 28    | 10      |      |   |
|                            | 平均(%)     |                      |        |      | 58.6% | 38.8% | 2.6%  | 0.0% | 42.1% | 55.3%     | 2.0%   | 0.7% | 0.6%  | 44.2%  | 55.2% | 0.0%  | 29.6% | 70.4%  | 92.8% | 2.0%   | 3.9%  | 1.3%  | 36.8%   | 23.0% | 15.1%   | 18.4% | 6.6%    |      |   |
|                            | 管理職クラス    | 経営戦略                 | 38     | 31   | 82%   | 10    | 17    | 4    | 0     | 7         | 17     | 5    | 1     | 3      | 21    | 7     | 0     | 12     | 19    | 6      | 10    | 11    | 4       | 14    | 8       | 4     | 2       | 3    |   |
|                            |           | マーケティング              | 30     | 21   | 70%   | 5     | 5     | 7    | 4     | 4         | 6      | 8    | 3     | 3      | 15    | 3     | 0     | 7      | 14    | 4      | 5     | 9     | 3       | 10    | 4       | 1     | 2       | 4    |   |
|                            |           |                      | 8      | 8    | 100%  | 1     | 5     | 2    | 0     | 0         | 3      | 5    | 0     | 0      | 5     | 3     | 0     | 2      | 6     | 2      | 1     | 4     | 1       | 4     | 3       | 0     | 0       | 1    |   |
|                            |           | 人的資源管理               | 30     | 24   | 80%   | 12    | 10    | 0    | 2     | 8         | 13     | 3    | 0     | 3      | 16    | 5     | 0     | 6      | 18    | 5      | 8     | 10    | 1       | 12    | 4       | 1     | 3       | 4    |   |
|                            |           |                      | 8      | 7    | 88%   | 3     | 4     | 0    | 0     | 3         | 3      | 1    | 0     | 0      | 3     | 4     | 0     | 3      | 4     | 2      | 0     | 5     | 0       | 4     | 1       | 1     | 0       | 1    |   |
|                            |           | 財務管理                 | 30     | 19   | 63%   | 8     | 9     | 2    | 0     | 7         | 9      | 3    | 0     | 2      | 13    | 4     | 0     | 5      | 14    | 2      | 3     | 11    | 3       | 9     | 5       | 1     | 1       | 3    |   |
|                            |           |                      | 8      | 5    | 63%   | 1     | 4     | 0    | 0     | 2         | 3      | 0    | 0     | 1      | 3     | 1     | 0     | 3      | 2     | 1      | 0     | 4     | 0       | 1     | 1       | 1     | 0       | 2    |   |
|                            |           | 小計(集合研修)             | 128    | 95   | 74%   | 35    | 41    | 13   | 6     | 26        | 45     | 19   | 4     | 11     | 65    | 19    | 0     | 30     | 65    | 17     | 26    | 41    | 11      | 45    | 21      | 7     | 8       | 14   |   |
|                            |           | 小計(オンライン)            | 24     | 20   | 83%   | 5     | 13    | 2    | 0     | 5         | 9      | 6    | 0     | 1      | 11    | 8     | 0     | 8      | 12    | 5      | 1     | 13    | 1       | 9     | 5       | 2     | 0       | 4    |   |
|                            |           | 合計                   | 152    | 115  | 76%   | 40    | 54    | 15   | 6     | 31        | 54     | 25   | 4     | 12     | 76    | 27    | 0     | 38     | 77    | 22     | 27    | 54    | 12      | 54    | 26      | 9     | 8       | 18   |   |
|                            | 平均(%)     |                      |        |      | 34.8% | 47.0% | 13.0% | 5.2% | 27.2% | 47.4%     | 21.9%  | 3.5% | 10.4% | 66.1%  | 23.5% | 0.0%  | 33.0% | 67.0%  | 19.1% | 23.5%  | 47.0% | 10.4% | 47.0%   | 22.6% | 7.8%    | 7.0%  | 15.7%   |      |   |
|                            | 全クラス      | 合計                   | 355    | 267  | 75%   | 129   | 113   | 19   | 6     | 95        | 138    | 28   | 5     | 13     | 144   | 112   | 0     | 83     | 184   | 163    | 30    | 60    | 14      | 110   | 61      | 32    | 36      | 28   |   |
|                            | 平均(%)     |                      |        |      | 48.3% | 42.3% | 7.1%  | 2.2% | 35.7% | 51.9%     | 10.5%  | 1.9% | 4.8%  | 53.5%  | 41.6% | 0.0%  | 31.1% | 68.9%  | 61.0% | 11.2%  | 22.5% | 5.2%  | 41.2%   | 22.8% | 12.0%   | 13.5% | 10.5%   |      |   |
|                            | 通常<br>(冬) | 経営者クラス               | 日本の経営  | 21   | 19    | 90%   | 7     | 11   | 1     | 0         | 8      | 10   | 1     | 0      | 0     | 15    | 4     | 0      | 9     | 10     | 17    | 2     | 0       | 0     | 6       | 7     | 2       | 3    | 1 |
| 12                         |           |                      | 6      | 50%  | 3     | 3     | 0     | 0    | 3     | 3         | 0      | 0    | 0     | 2      | 4     | 0     | 3     | 3      | 6     | 0      | 0     | 0     | 2       | 1     | 3       | 0     | 0       |      |   |
| コンプライアンスとコーポレートガバナンス       |           |                      | 23     | 17   | 74%   | 9     | 8     | 0    | 0     | 8         | 8      | 1    | 0     | 0      | 12    | 5     | 0     | 6      | 11    | 13     | 2     | 2     | 0       | 7     | 4       | 2     | 3       | 1    |   |
| 14                         |           |                      | 12     | 86%  | 11    | 1     | 0     | 0    | 10    | 2         | 0      | 0    | 0     | 3      | 9     | 0     | 6     | 6      | 10    | 1      | 0     | 1     | 5       | 0     | 4       | 2     | 1       |      |   |
| 経営戦略                       |           |                      | 18     | 17   | 94%   | 10    | 7     | 0    | 0     | 8         | 9      | 0    | 0     | 0      | 11    | 6     | 0     | 9      | 8     | 12     | 1     | 3     | 1       | 9     | 4       | 1     | 2       | 1    |   |
| 14                         |           |                      | 10     | 71%  | 8     | 2     | 0     | 0    | 8     | 1         | 1      | 0    | 0     | 4      | 6     | 0     | 4     | 6      | 8     | 1      | 0     | 1     | 5       | 1     | 4       | 1     | 0       |      |   |
| マーケティング                    |           |                      | 25     | 16   | 64%   | 7     | 6     | 2    | 1     | 8         | 8      | 0    | 0     | 0      | 12    | 4     | 0     | 7      | 9     | 11     | 3     | 2     | 0       | 8     | 5       | 1     | 2       | 0    |   |
|                            |           |                      | 12     | 9    | 75%   | 8     | 1     | 0    | 0     | 8         | 1      | 0    | 0     | 0      | 2     | 7     | 0     | 5      | 4     | 1      | 0     | 8     | 0       | 3     | 2       | 1     | 1       | 2    |   |
| 人的資源管理                     |           |                      | 25     | 18   | 72%   | 3     | 12    | 2    | 1     | 2         | 12     | 4    | 0     | 0      | 12    | 6     | 0     | 6      | 12    | 15     | 2     | 0     | 1       | 9     | 4       | 1     | 3       | 1    |   |
|                            |           |                      | 13     | 13   | 100%  | 7     | 5     | 1    | 0     | 6         | 6      | 1    | 0     | 0      | 5     | 8     | 0     | 6      | 7     | 11     | 0     | 0     | 2       | 6     | 2       | 3     | 1       | 1    |   |
| 財務管理                       |           | 25                   | 15     | 60%  | 12    | 2     | 1     | 0    | 7     | 6         | 2      | 0    | 0     | 11     | 4     | 0     | 4     | 11     | 12    | 2      | 1     | 0     | 4       | 6     | 1       | 3     | 1       |      |   |
|                            |           | 12                   | 5      | 42%  | 3     | 2     | 0     | 0    | 3     | 2         | 0      | 0    | 0     | 1      | 4     | 0     | 4     | 1      | 5     | 0      | 0     | 0     | 3       | 1     | 1       | 0     | 0       |      |   |
| 小計(集合研修)                   |           | 137                  | 102    | 74%  | 48    | 46    | 6     | 2    | 41    | 53        | 8      | 0    | 0     | 73     | 29    | 0     | 41    | 61     | 80    | 12     | 8     | 2     | 43      | 30    | 8       | 16    | 5       |      |   |
| 小計(オンライン)                  |           | 77                   | 55     | 71%  | 40    | 14    | 1     | 0    | 38    | 15        | 2      | 0    | 0     | 17     | 38    | 0     | 28    | 27     | 41    | 2      | 8     | 4     | 24      | 7     | 16      | 5     | 4       |      |   |
| 合計                         |           | 214                  | 157    | 73%  | 88    | 60    | 7     | 2    | 79    | 68        | 10     | 0    | 0     | 90     | 67    | 0     | 69    | 88     | 121   | 14     | 16    | 6     | 67      | 37    | 24      | 21    | 9       |      |   |
| 平均(%)                      |           |                      |        |      | 56.1% | 38.2% | 4.5%  | 1.3% | 50.3% | 43.3%     | 6.4%   | 0.0% | 0.0%  | 57.3%  | 42.7% | 0.0%  | 43.9% | 56.1%  | 77.1% | 8.9%   | 10.2% | 3.8%  | 42.4%   | 23.4% | 15.2%   | 13.3% | 5.7%    |      |   |
| 管理職クラス<br>*エルデネット<br>通常コース |           | 経営戦略                 | 27     | 27   | 100%  | 8     | 18    | 0    | 1     | 5         | 22     | 0    | 0     | 2      | 22    | 3     | 0     | 9      | 18    | 2      | 7     | 9     | 9       | 3     | 4       | 15    | 1       | 4    |   |
|                            |           | マーケティング              | 27     | 24   | 89%   | 6     | 15    | 3    | 0     | 6         | 18     | 0    | 0     | 1      | 21    | 2     | 0     | 7      | 17    | 4      | 4     | 12    | 4       | 4     | 1       | 14    | 1       | 4    |   |
|                            |           | 人的資源管理               | 27     | 24   | 89%   | 9     | 15    | 0    | 0     | 8         | 16     | 0    | 0     | 2      | 20    | 2     | 0     | 6      | 17    | 3      | 5     | 9     | 6       | 2     | 2       | 15    | 2       | 3    |   |
|                            |           | 財務管理                 | 27     | 20   | 74%   | 14    | 4     | 2    | 0     | 12        | 7      | 1    | 0     | 1      | 18    | 1     | 0     | 7      | 13    | 1      | 3     | 11    | 5       | 5     | 0       | 10    | 1       | 4    |   |
|                            |           | 合計                   | 108    | 95   | 88%   | 37    | 52    | 5    | 1     | 31        | 63     | 1    | 0     | 6      | 81    | 8     | 0     | 29     | 65    | 10     | 19    | 41    | 24      | 14    | 7       | 54    | 5       | 15   |   |
| 平均(%)                      |           |                      |        |      | 38.9% | 54.7% | 5.3%  | 1.1% | 32.6% | 66.3%     | 1.1%   | 0.0% | 6.3%  | 85.3%  | 8.4%  | 0.0%  | 30.9% | 69.1%  | 10.6% | 20.2%  | 43.6% | 25.5% | 14.7%   | 7.4%  | 56.8%   | 5.3%  | 15.8%   |      |   |
| 全クラス                       |           | 合計                   | 322    | 252  | 78%   | 125   | 112   | 12   | 3     | 110       | 131    | 11   | 0     | 6      | 171   | 75    | 0     | 98     | 153   | 131    | 33    | 57    | 30      | 81    | 44      | 78    | 26      | 24   |   |
| 平均(%)                      |           |                      |        |      | 49.6% | 44.4% | 4.8%  | 1.2% | 43.7% | 52.0%     | 4.4%   | 0.0% | 2.4%  | 67.9%  | 29.8% | 0.0%  | 39.0% | 61.0%  | 52.2% | 13.1%  | 22.7% | 12.0% | 32.0%   | 17.4% | 30.8%   | 10.3% | 9.5%    |      |   |

| 2021年9月～2022年6月講座評価 |                                | 登録受講生数 | 回答者数 | 回収率   | 講座満足度 |      |      |       | 講座理解度     |        |      |       | 年齢(人数) |       |       |       | 性別(人数) |       | 職位    |       |       |         | 社員数(人数) |       |       |         |      |
|---------------------|--------------------------------|--------|------|-------|-------|------|------|-------|-----------|--------|------|-------|--------|-------|-------|-------|--------|-------|-------|-------|-------|---------|---------|-------|-------|---------|------|
|                     |                                |        |      |       | 非常に満足 | 満足   | 普通   | その他   | とてもわかりやすい | わかりやすい | 普通   | その他   | ～25    | 26～39 | 40～59 | 60～   | 男性     | 女性    | 企業幹部  | 部・課長  | 専門職   | その他/未回答 | ～19     | 20～49 | 50～99 | 100～199 | 200～ |
| 専門                  | 資金調達とビジネスプラン                   | 26     | 18   | 69%   | 5     | 12   | 1    | 0     | 4         | 13     | 1    | 0     | 1      | 7     | 10    | 0     | 7      | 11    | 10    | 1     | 4     | 3       | 14      | 1     | 0     | 2       | 1    |
|                     |                                | 16     | 7    | 44%   | 2     | 5    | 0    | 0     | 1         | 4      | 2    | 0     | 0      | 3     | 4     | 0     | 1      | 6     | 3     | 0     | 1     | 3       | 2       | 3     | 2     | 0       | 0    |
|                     | 品質・生産管理                        | 14     | 12   | 86%   | 8     | 4    | 0    | 0     | 5         | 7      | 0    | 0     | 0      | 9     | 3     | 0     | 6      | 6     | 2     | 6     | 2     | 2       | 7       | 0     | 0     | 3       | 2    |
|                     |                                | 14     | 8    | 57%   | 4     | 4    | 0    | 0     | 4         | 3      | 1    | 0     | 5      | 3     | 0     | 0     | 4      | 4     | 3     | 2     | 3     | 0       | 3       | 3     | 0     | 1       | 1    |
|                     | KPI                            | 23     | 22   | 96%   | 5     | 16   | 1    | 0     | 3         | 16     | 3    | 0     | 0      | 12    | 10    | 0     | 7      | 15    | 6     | 11    | 4     | 1       | 2       | 3     | 1     | 5       | 10   |
|                     |                                | 21     | 10   | 48%   | 5     | 5    | 0    | 0     | 5         | 4      | 1    | 0     | 0      | 6     | 4     | 0     | 3      | 7     | 4     | 3     | 3     | 0       | 2       | 1     | 1     | 5       | 1    |
|                     | 人的資源管理上級                       | 19     | 15   | 79%   | 9     | 5    | 1    | 0     | 8         | 7      | 0    | 0     | 5      | 5     | 5     | 0     | 0      | 15    | 1     | 2     | 9     | 3       | 3       | 3     | 3     | 4       | 2    |
|                     |                                | 11     | 4    | 36%   | 3     | 1    | 0    | 0     | 3         | 1      | 0    | 0     | 1      | 2     | 1     | 0     | 1      | 3     | 1     | 0     | 3     | 0       | 0       | 1     | 1     | 0       | 2    |
|                     | 財務管理上級                         | 14     | 13   | 93%   | 4     | 7    | 2    | 0     | 3         | 8      | 2    | 0     | 0      | 12    | 1     | 0     | 1      | 12    | 3     | 2     | 3     | 4       | 4       | 5     | 1     | 2       | 1    |
|                     |                                | 20     | 9    | 45%   | 5     | 4    | 0    | 0     | 3         | 6      | 0    | 0     | 0      | 5     | 4     | 0     | 2      | 7     | 4     | 5     | 0     | 0       | 3       | 3     | 2     | 1       | 0    |
|                     | 店舗管理                           | 11     | 9    | 82%   | 4     | 5    | 0    | 0     | 5         | 4      | 0    | 0     | 3      | 3     | 3     | 0     | 1      | 8     | 0     | 3     | 5     | 1       | 6       | 2     | 1     | 0       | 0    |
|                     |                                | 14     | 3    | 21%   | 1     | 1    | 1    | 0     | 2         | 1      | 0    | 0     | 0      | 3     | 0     | 0     | 0      | 3     | 0     | 2     | 0     | 1       | 0       | 1     | 0     | 0       | 2    |
|                     | 品質・生産管理上級(TPS)<br>*エルデネット通常コース | 26     | 24   | 92%   | 9     | 14   | 1    | 0     | 8         | 15     | 1    | 0     | 1      | 21    | 2     | 0     | 7      | 16    | 5     | 4     | 8     | 7       | 4       | 0     | 15    | 2       | 3    |
|                     |                                | 0      | 0    | -     | 0     | 0    | 0    | 0     | 0         | 0      | 0    | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0      | 0     | 0     | 0     | 0     | 0       | 0       | 0     | 0     | 0       | 0    |
| 小計(集合研修)            | 133                            | 113    | 85%  | 44    | 63    | 6    | 0    | 36    | 70        | 7      | 0    | 10    | 69     | 34    | 0     | 29    | 83     | 27    | 29    | 35    | 21    | 40      | 14      | 21    | 18    | 19      |      |
| 小計(オンライン)           | 96                             | 41     | 43%  | 20    | 20    | 1    | 0    | 18    | 19        | 4      | 0    | 6     | 22     | 13    | 0     | 11    | 30     | 15    | 12    | 10    | 4     | 10      | 12      | 6     | 7     | 6       |      |
| 合計                  | 229                            | 154    | 67%  | 64    | 83    | 7    | 0    | 54    | 89        | 11     | 0    | 16    | 91     | 47    | 0     | 40    | 113    | 42    | 41    | 45    | 25    | 50      | 26      | 27    | 25    | 25      |      |
| 平均(%)               |                                |        |      | 41.6% | 53.9% | 4.5% | 0.0% | 35.1% | 57.8%     | 7.1%   | 0.0% | 10.4% | 59.1%  | 30.5% | 0.0%  | 26.1% | 73.9%  | 27.5% | 26.8% | 29.4% | 16.3% | 32.7%   | 17.0%   | 17.6% | 16.3% | 16.3%   |      |

2022 年 5 月

作成者: 株式会社リロエクセル

「2022 年度モンゴル日本センター本邦研修(案)」概要

1. 実施期間: 2022 年 11 月 7 日(月) 来日 ~ 2022 年 11 月 23 日(水) 帰国  
※新型コロナウイルスの感染状況、それに関する水際対策状況等により、前後する可能性有
2. 募集人数: モンゴルの企業経営者・経営幹部・管理職、日本センター職員 計 21 名(予定)  
(モンゴル日本センターが実施するビジネスコース修了生 19 名、日本センター職員 2 名)
3. 募集対象者: 2019 年度及び 2020 年度のモンゴル日本センタービジネスコース(通常コース)の修了者と、モデル企業課題解決プログラム修了企業
4. 背景、目的:  
日本政府は、モンゴルの市場経済移行支援を目的として、2002 年に「モンゴル日本人材開発センター(MOJC)」を設立支援しました。以降、実践的なビジネススキルの習得を目指した「ビジネスコース」や日本語コース等を運営実施し、ビジネス人材育成事業や、日本とモンゴルの人材交流事業を行っています。  
本研修は、通常コース等の講義や討議及びその後の「モデル企業課題解決プログラム」を通して学習した項目を日本の現場で確認し、日本企業がどのような経営戦略のもとビジネス活動を進めているかを学び取ることにより、MOJC での講義と討議及び企業での現場指導を補完し、理解を深め、自社の経営改善に役立てることを目的としています。
5. 研修実施場所:  
愛知県名古屋市中心とした近郊都市及び一部東京都での実施を予定
6. 主な研修項目:  
講師による講義や、日本企業現場(事務所、店舗、工場等)や企業ミュージアム等の訪問視察により、下記を学ぶ。
  - ・日本の企業経営の特徴、日本の歴史・文化理解
  - ・経営理念、経営戦略、人材育成、従業員のモチベーション管理、顧客満足、マーケティング、5S・カイゼンなど
  - ・課題確認、振り返り、学びの発表
7. 言語: 日本語からモンゴル語の逐次通訳
8. その他注意事項:  
新型コロナウイルスの感染状況並びにそれに関する水際対策状況により、日本入国後にホテルでの待機期間が 1 週間程度発生する可能性がございます。その場合、オンラインでの研修プログラムを実施し、待機期間終了後に現場訪問が実施されます。

以上