

評価調査結果要約表

1. 案件の概要

- 国名：ラオス人民民主共和国
- 案件名：ラオス日本人材開発センタープロジェクト
- 分野：その他
- 援助形態：技術協力プロジェクト
- 所轄部署：社会開発部第一グループ 日本センターチーム
- 協力金額（評価時点）：460,513千円
- 協力期間
（R/D）：2000年9月1日～2005年8月31日
（延長）：
（E/N）（無償）2000年1月12日
- 先方関係機関：教育省、ラオス国立大学
- 日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金
- 他の関連協力：

1-1 協力の背景と概要

ラオス国では、1986年以降、市場経済移行のための経済改革が行われており、そのための人材育成が重要な課題とされている。1995年には人材育成の一環として、アジア開発銀行の支援を受けてラオス国立大学が設立され、その際に経済経営学部も新設された。しかし、アジア開発銀行の支援プロジェクトが2001年9月で終了するため、それ以降の技術協力を日本に求めてきた。

一方、わが国においては、市場経済移行国に対する人材育成支援の一環として、「日本人材開発センター」を設立することが構想され、1998年7月にラオス日本人材開発センター設立構想をラオス側へ提示した。その結果、ラオス国立大学経済経営学部支援及び日本人材開発センター設立への協力を一つの技術協力プロジェクトとして実施することが合意された。2000年7月6日に討議議事録（R/D）に署名し、2000年9月1日から5年間の技術協力プロジェクトを開始した。当初4年間は、ラオス日本人材開発センター（以下、「LJC」という。）プロジェクトとラオス国立大学経済経営学部支援を、1つのプロジェクトとして運営していたが、それぞれの活動が拡大したため、2004年からそれぞれを分離して実施することとした。

1-2 協力内容

(1) 上位目標

ア ラオス国の社会経済開発が加速化する。

イ ラオス国民と日本との関係が強化される。

(2) プロジェクト目標

ア ラオス国の人材開発においてLJCが重要な役割を果たす。

イ LJCが、両国国民の相互理解を促進する。

(3) 成果

ア LJCの管理システムが確立され、LJCが円滑に管理される。

イ ビジネスコースがラオスのビジネス関係者に市場経済に関する実践的知識を提供する。

ウ ラオス社会のニーズに沿った日本語コースが開発され、運営される。

エ コンピュータコースが円滑に管理され、実施される。

オ 両国間の文化交流プログラムが、円滑に管理され、実施される。

カ 日本国、ラオス国、その他の国の情報がLJCで入手できる。

キ 教育活動のために、LJCが活発に利用される。

(4) 投入（評価時点）

ア 日本側：

- 長期専門家派遣 9名
- 短期専門家派遣 29名
- 本邦研修 20名
- 第三国研修 1名（タイ）
- 機材供与 0.17億円
- 現地業務費負担 1.08億円

イ 相手国側：

- カウンターパート配置 9名
- LJC雇用スタッフ 27名
- 土地・施設提供（LJC敷地と駐車場）
- 運営費（光熱費や通信費）

2. 評価調査団の概要

調査者（担当分野：氏名 職位）

団長・総括：森 千也 JICAラオス事務所長

ビジネスコース評価：花井 正明 JICA国際協力総合研修所国際協力専門員

日本語コース評価：小林 基起 鹿児島大学留学生センター教授、青年海外協力隊技術顧問

日本語教育：柄 博子 国際交流基金日本語事業部派遣・助成課課長

評価分析：道順 勲 中央開発（株）

協力企画：森畑 真吾 JICA社会開発部第一グループ、日本センターチーム

調査期間

2005年1月31日～2005年2月24日

評価種類：

終了時評価

3. 評価結果の概要

3-1 実績の確認

プロジェクトには5年間で9名の長期専門家並びに29名の短期専門家が派遣され、現地ニーズに応じたビジネスコースや日本語コースの設計を行なった上で、カウンターパートへのコース運営に係る指導を行うとともに、現地講師を確保・育成し、LJC事業実施体制の基礎を整備した。ビジネスコースでは、2001年9月以降現在までに計11回（4ヶ月／1回）にわたる社会人を対象としたビジネス一般を教科内容とする短期のビジネスコースを提供し、これまでの約4年間で計1,234名が受講した。当初計画どおり、日本人短期専門家講師による特別セミナーを除く全ての科目（計16科目：基礎8科目、上級8科目）を現地講師（経済経営学部教師陣）が担当し、全科目についてラオス語によるテキストが整備された。コース運営管理についても、日本人専門家による技術移転を受けたLJCスタッフ（カウンターパート2名）が主として担当しており、運営面での現地化が進められた。また、日本語コースでは、LJCが独自で著作権を取得し現地で出版したラオス語版テキスト『みんなの日本語』を使用し、計11回（3ヶ月／回）に渡る日本語コースを実施し、約4年間で計2,618名が受講した。テキ

スト『みんなの日本語』は、ビエンチャン市内の日本語学校でも活用されている。2004年に実施したアンケート調査によると、ビジネスコース受講者の75%以上が仕事上で有益であったと回答し、日本語コース受講者の80%が仕事あるいは生活上で非常に有益であると回答している。また、図書館、メディアルーム、学習室といったLJC施設も、ラオス国立大学の学生を中心として頻繁に活用されており、LJCへの来館者は1日平均200人にのぼる。ラオス政府職員並びにラオス国立大学の学生を対象として実施しているコンピュータコースは2年間で計834人が受講し、ITスキル向上の面で一定の役割を果たしている。加えて、ほぼ毎月実施されてきた相互理解促進事業（ラオス人に日本文化を紹介するイベント等）への参加者は、述べ3,670名にのぼる。

本プロジェクトは、当初計画どおりLJCがラオス国の人材開発においてLJCが重要な役割を果たすとする目標を達成した。但し、プロジェクトがもう一つの目標として掲げている「両国国民の相互理解促進」については、各種文化紹介事業等を通じてラオス国民の日本理解は促進されたものの、事業対象がラオス国立大学学生中心であったこと、日本国民のラオス理解促進への取り組み余地が残されていることなどから、部分的な達成となった。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標は、ラオス国の国家社会経済開発計画（2001—2005）に示されている、持続的な経済成長の確保や全分野における人材開発の促進という主要目標と整合性があり、日本の援助政策とも合致する。また、LJCが実施している活動に対する高いニーズがあり、ターゲットグループの規模も適切と判断されることから、本プロジェクトの妥当性は高い。

(2) 有効性

LJCは、ビジネスコース、日本語コース、コンピュータコースの実施を通じて人材開発面で重要な役割を担っていると言える。LJCは、各種の機関からの協力を得つつ相互理解促進事業を実施することで、より広い範囲からの参加者を得るように努めている。しかし、担当の日本人専門家がないこと、相互理解促進事業を行うためのスペースが限られていることなどの制約要因のため、参加者の多くは、ラオス国立大学の学生となっている。メディアルームなどを利用して情報を得るため、LJCを訪れる人は多い。プロジェクト目標1（人材開発における重要な役割）の有効性は高いと評価できる一方、プロジェクト目標2（両国民の相互理解促進）については、ある程度良いレベルの有効性を確保していると考えられるものの、更なる拡充・強化の余地がある。

(3) 効率性

本プロジェクトへの日本側からの投入は、相互理解促進事業分野の専門家派遣やLJC運営管理部門カウンターパートの本邦研修についての投入が不十分であったものの、その他の投入については、プロジェクト期間内に概ね予定通り実施された。また、LJCには9名の常勤カウンターパートが配置され、施設の管理や各コースの運営に従事しており、ラオス側からの投入についても予定通り実施された。この結果として、カウンターパートを含むラオス人スタッフがセンター運営上の大きな役割を担うようになり、運営上の効率性が高まった。一方で、相互理解促進事業については、プロジェクト開始当初は相互理解の場（施設・設備）の提供を行うとの位置付けから、専門家等の投入を想定していなかったものの、事業の拡大に伴って日本人専門家の派遣要請が強まっており、フェーズ2において対応を検討する必要がある。また、LJC事業の多様化に伴い、LJC運営管理部門のカウンターパートの能力をさらに向上させることが求められており、フェーズ2の投入を検討する際には、特にLJC管理部門（調達・経理等）や図書館運営部門のカウンターパートを対象とした研修の実施について検討する必要がある。

(4) インパクト

ラオス政府並びに民間企業は、経済分野におけるアセアン諸国等との国際競争力を養成する必要に迫られており、プロジェクト開始以後、これらの状況に変更はない。こうした状況の下、LJCがビジネスコースの実施を通じ受講者に有益な知識を提供することは、経済及び経営の分野で、ラオス国のビ

ビジネス関係者や政府職員の人材育成に一定の役割を果たしているとも言え、ひいては、そのことは上位目標の一つである「ラオス国の社会経済開発」に一定程度寄与してきているとも言える。しかしながら、定量的な視点からLJCがどれほどインパクトを与えているかについては、厳密な評価は困難になっている。これは、上位目標がプロジェクト目標に比べて極めて高く設定されており、それらの間には外部要因が多く、両者の相関関係が曖昧であることによる。よって、上位目標に対するインパクトを測るためには、長期的な視点で活動を継続・拡充するとともに、かつ複眼的な視点で評価を行うことが必要である。ビジネスコース受講者の企業における経営改善といった行動様式の変化や業績向上など個別事象との関係から見ていくことも検討すべきであろう。

二つ目の上位目標である「ラオス国民と日本との関係が強化される」については、各種活動（ビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業）全般を通じて日本に関する情報を提供することで、ラオス国民の日本理解を推進し、ひいてはラオス国民と日本国民との関係強化に貢献しているといった定性的な分析は可能であるものの、両国民の意識調査といった大規模な定量的評価調査は困難である。

(5) 自立発展性

ア 組織面

LJCはラオス国立大学の中の公的機関であり、公務員9名が常勤のカウンターパートとして配置されている。さらに、27名のスタッフがLJCの自己収入等により雇用されており、LJCの運営管理業務に従事している。LJCは、3つの部署、日本語コース課、ビジネスコース課、管理課で構成されており、各課の課長と課長補佐は、大学が指名している。また、ラオス側のLJC所長と次長は、教育省が直接指名している。ビジネスコース、日本語コース、コンピュータコースが、人材開発のための研修コースとして定期的実施・運営されており、組織的基礎は確立されているといえる。

イ 財政面

LJCの光熱費や通信費は、財務省が大学を通じてそれらの予算を手当てしている。また、LJCは、研修コース受講者からの授業料収入があり、同収入は、LJC職員の基本給、ビジネスコースの講師謝金、日本語コースの非常勤講師謝金や消耗品購入等の経費に支弁されている。しかしながら、JICA側の経費支出額を考慮すれば、自己採算はとれているとは言えず、財政的にどのような方針を持ってLJCを運営するのかについて、まずは、日本側がラオス側と協力して基本方針を策定する必要がある。

ウ 技術面

ビジネスコースの講師は、ほとんどがラオス国立大学経済経営学部の教員である。その教員達は、一般的に講師として高い能力を持っている。理論面での知識は十分であるものの、実践的な知識や技能を提供しようとするれば、ラオス国内の民間企業、政府機関、ビジネス学校といった多様な組織から講師を招聘する必要がある。

日本語コースの講師に関しては、日本人専門家とラオス国に居住する日本人が主となっている。ラオス人講師も基礎レベルのいくつかのコースで授業を受け持っている。ただし、ラオス人講師が基礎レベルすべての授業を担当できるようになるためには、能力強化を継続して行う必要がある。

政府職員向けのコンピュータコースは、ラオス国立大学の数学科の教員が担当しており、自立的に運営されているが、受講者の学習速度や理解度に応じた柔軟な対応が課題となっており、受講者の学習能力に適した教授法を工夫する必要がある。

総体的には、LJC職員の運営管理能力は徐々に向上している。現在の職員が継続してLJCで働き、さらに能力向上を図っていけば、技術面での自立発展性が高まるであろう。

3-3 効果発現に貢献した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクト協力期間の最初の4年間は、ラオス国立大学経済経営学部支援プロジェクトと同一のプロジェクトであり、プロジェクト設計当初から、経済経営学部の教員をビジネスコースの現地講師

として活用することが計画され、計画どおりLJCビジネスコースの現地講師は、経済経営学部の教員が担っている。このような相互連携の枠組みは、安定的な現地講師の確保を容易にし、ビジネスコースの自立発展性の向上に貢献している。また同時に、受講者は現役の経営者並びに従業員であることから、現地講師はそれらの受講者との意見交換を通じて実践面における課題を吸収し、教員にとっては実践的な知識が身に付き、それがさらに、講義内容の改善につながっている。

(2) 実施プロセスに関すること

本プロジェクトでは、各活動（ビジネスコース、日本語コース、コンピュータコース、相互理解促進事業）の受講者を対象とした定期的なアンケート調査を行っており、同結果に基づきコース内容を変更するなど、コースの内容を定期的に評価し、改善を図るプロセスを活動の中に組み込んでいることは、ニーズに適応したサービスの提供につながり、成果を高める上で効果的であったといえる。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトは、開始当初からLJC運営について日本側の永続的な投入を想定している側面もあり、かつLJCがラオスに存在すること自体が両国の友好の推進にとって意義があるという観点から、プロジェクトを運営すること自体が目的化した傾向がある。また、達成度を測る定量的な指標が未設定のままプロジェクト運営がなされた為、目指す成果に対して適切なモニタリングが行なわれてきたとは言い難く、結果としてPDMに沿ったプロジェクト運営が徹底されておらず、LJCスタッフやカウンターパートの能力向上を重視しないという点につながっており、このことが、本プロジェクト成果の一部の達成を阻害した。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクト内部のコミュニケーションが十分とられていない面があった。日本側とラオス側との合同ミーティングは事実上不定期の開催となっており、日本人専門家間のミーティングは活動報告に留まり、問題解決の場となっていない。日本側とラオス側の円滑なコミュニケーションによって、プロジェクト活動を通じて得られた知見を蓄積していれば、長期専門家はさらに生産性の高い業務を遂行できた可能性も指摘できる。

3-5 結論

ラオス側関係者と日本側評価調査団との一連の協議を通じて両者は、PDMに記載されているアウトプットについては、ほぼ達成されているとの結論に至った。しかし、プロジェクト目標を達成するためには、LJCの自立発展性（採算性）を向上させるためのさらなる活動が必要と判断される。ラオス政府からもフェーズ2として5年間（2005年9月1日～2010年8月31日）の継続支援の要望が提出されており、これを積極的に検討することとした。

3-6 提言（当該プロジェクトに関する具体的な措置、提案、助言）

(1) カウンターパート並びにLJCスタッフの研修機会の増加

ラオス側スタッフの能力向上は、彼らのLJC運営への積極的な関与を促し、ひいてはLJCの効率的な運営に資するものである。本プロジェクト終了前までには、LJC組織の自立発展性を高めるためにも、コミュニケーション能力の向上並びに日本政府開発援助（ODA）のメカニズムなどのプロジェクトに関する基礎知識の習得を目指すOJTや研修機会の増加を検討することとし、さらにフェーズ2では、経理担当者や図書館司書を対象とした本邦研修の実施を検討する。

(2) ビジネスコース講義内容の実践面強化

経済経営学部の教員は、学術面においてはビジネスコース講師として十分な知識を有しているが、受講者からは実務経験に基づく、より実践的な講義内容が求められている。本プロジェクト終了前までには、現地講師を民間企業から招聘するなど多様化に取り組むとともに、さらにフェーズ2では、近隣諸国におけるケーススタディを講義内容に取り込むための取り組みが期待される。

(3) 日本語教師間のネットワークの強化支援

ラオス国内で日本語教育を担っている日本語教師は22名（2003年時点）であり、これらの相互ネットワークの構築が重要になっている。LJCが中心となって勉強会を開催するなど、緩やかな教師間ネットワークの形成に努めるとともに、フェーズ2では、徐々にラオス人教師も参加できるような更なる教師間ネットワーク構築への取り組みが期待される。

(4) 両国民間の相互理解を促進する機会を定期的に提供するシステム構築

相互理解促進事業の対象が、ラオス国立大学学生に限定されている現状から脱するために、可能な限り大学外の一般市民に対し参加を働きかけることで、受益者の多様化を図る。さらにフェーズ2では、日本国内でラオスと交流を図りたいというニーズとラオス側のリソースをマッチングするため、相互理解促進分野の専門家を投入するとともに、日本国内の国際交流関連団体へのアクセスを有するJICA国内センター並びにJICA本部が連携を図り、日本からのスタディーツアー受入等の両国民間の相互理解を促進する機会を定期的に提供するシステムを構築することが望まれる。

(5) LJCの情報発信機能の強化（ホームページの定期更新）

LJCはホームページを開設しているものの、自立的に更新する体制には至っていない。ホームページは日本を含むラオス国外に対する情報発信のための重要なツールであることから、LJC内で広報用の情報を集積する体制を構築するとともに、さらにフェーズ2では、LJCのホームページを改善・アップデートするため日本人専門家による技術移転が急務である。

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

(1) 現地講師リソースを考慮したプロジェクト設計

プロジェクト設計当初から、ラオス国立大学経済経営学部支援とLJCが同一プロジェクトとして設計され実施されている。当初設計どおり、LJCのビジネスコースの内レギュラーコースは全て現地講師（経営学部教師陣）によって運営されており、日本人専門家は短期間の特別セミナーや現地講師に対する能力向上の役割を担っている。

(2) 実際に即した目標と具体的な指標の設定

本プロジェクトPDMには、プロジェクト目標並びに上位目標は定性的にのみ示され、プロジェクト活動の成果がどれだけ目標達成に貢献したかを評価することは困難であった。フェーズ2（または類似の人材育成を活動の主とするプロジェクト）においては、各活動の定量的な指標設定を行い、達成状況を計る定量的な情報収集を行なうことが重要である。