

国名 ラオス	国立大学経済経営学部支援プロジェクト
-----------	--------------------

I 案件概要

プロジェクトの背景	ラオスでは、1986年に「新経済メカニズム」が導入されて以来、市場経済への移行が進行中であった。ラオス政府はそのための人材育成を促進する目的で、1995年にラオス国立大学を設立するとともに経済経営学部（FEM）を新設した。同学部の校舎は日本の無償資金協力により2000年に建設され ¹ 、アジア開発銀行が2001年9月までカリキュラム開発や教員の能力強化等を支援した。また、JICAはラオス政府の要請に応じ、1997年に長期専門家を派遣してFEMの管理や講義・カリキュラムの開発について助言を提供した。本プロジェクトは、このような技術協力をさらに進めるものとして開始された ² 。														
プロジェクトの目的	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上位目標：FEMの卒業生が、ラオスの市場経済化に貢献する。 2. プロジェクト目標：FEM卒業生が優れた学究的・専門的知識と技能を有する。 														
実施内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. プロジェクトサイト：ラオス国立大学（ビエンチャン市） 2. 主な活動：研修・研究活動、カリキュラム・シラバス・教科書の開発、施設・設備の整備、FEM規則の整備等 3. 投入実績 <table border="0" style="width:100%"> <tr> <td style="width:50%">日本側</td> <td style="width:50%">相手国側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣 72人（長期9人、短期63人）</td> <td>(1) カウンターパート配置 68人</td> </tr> <tr> <td>(2) 研修員受入 日本研修40人（長期23人³、短期17人）、第三国研修29人（長期14人、短期15人）</td> <td>(2) 土地・施設提供 FEBM⁴メインビル及び機材（無償資金協力にて整備）、追加的な教室整備</td> </tr> <tr> <td>(3) 機材供与 書籍、学術誌、ソフトウェア、コンピュータ、プリンタ、コピー機、エアコン、家具、オートバイ等</td> <td>(3) ローカルコスト 電気代、電話代、水道代</td> </tr> <tr> <td>(4) その他 JICA 通信システムを使った遠隔教育</td> <td></td> </tr> </table>					日本側	相手国側	(1) 専門家派遣 72人（長期9人、短期63人）	(1) カウンターパート配置 68人	(2) 研修員受入 日本研修40人（長期23人 ³ 、短期17人）、第三国研修29人（長期14人、短期15人）	(2) 土地・施設提供 FEBM ⁴ メインビル及び機材（無償資金協力にて整備）、追加的な教室整備	(3) 機材供与 書籍、学術誌、ソフトウェア、コンピュータ、プリンタ、コピー機、エアコン、家具、オートバイ等	(3) ローカルコスト 電気代、電話代、水道代	(4) その他 JICA 通信システムを使った遠隔教育	
日本側	相手国側														
(1) 専門家派遣 72人（長期9人、短期63人）	(1) カウンターパート配置 68人														
(2) 研修員受入 日本研修40人（長期23人 ³ 、短期17人）、第三国研修29人（長期14人、短期15人）	(2) 土地・施設提供 FEBM ⁴ メインビル及び機材（無償資金協力にて整備）、追加的な教室整備														
(3) 機材供与 書籍、学術誌、ソフトウェア、コンピュータ、プリンタ、コピー機、エアコン、家具、オートバイ等	(3) ローカルコスト 電気代、電話代、水道代														
(4) その他 JICA 通信システムを使った遠隔教育															
事前評価年	1999年	協力期間	2000年9月～2007年8月（当初計画期間：2000年9月～2005年8月、延長期間：2005年9月～2007年8月）	協力金額	809百万円 ⁵										
相手国実施機関	教育省、ラオス国立大学														
日本側協力機関	文部科学省、神戸大学（プロジェクト実施の一部を受託）														

II 評価結果⁶

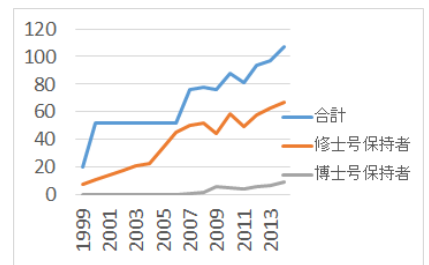
1 妥当性

本プロジェクトの実施は、事前評価時、プロジェクト完了時ともに、ラオスの開発政策及び開発ニーズに合致している。開発政策については、「国家社会経済開発計画」（1996～2000年及び2006～2010年）の重要任務の一つとして掲げられた「NEMのための人的資源開発」と整合性がある。開発ニーズについては、経済・経営分野の人材育成に対する潜在的な需要及びFEBMの教員の質と教育施設の質を高める必要性と整合している。また、本プロジェクトは1999年のラオス政府・日本政府による政策協議にて確認された日本の援助政策（事前評価時）とも整合している。よって、妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

本プロジェクトは FEBM の全体的な能力強化によって、学生が経済学、経営学における高い知識及び技術を身に付け（プロジェクト目標）、卒業生が各職場での活躍を通して市場経済の発展に貢献すること（上位目標）をめざした。

プロジェクトの実施により、計36人のFEBM教員が修士号または博士号を取得した。またプロジェクト完了時までに、カリキュラム、シラバス並びに教科書が開発されたが、プロジェクトは FEBM の要請により新たな科目のコース開発も行ったことから、当初計画されたものすべては完成しなかった。図書館等の施設は改善され、学生に使用されるようになった。学部の運営体制については、事務職員の研修が行われたほか、学生情報システム、学部運営規則が整備された。これらの結果、就職、学生や卒業生の満足度、ラオス国立大学のトップレベルの学部としての FEBM の評判といった、プロジェクト



FEBM 教員数 (各年9月時点)

¹ 「ラオス国立大学施設、ラオス日本人材開発センター建設計画」（2000年）

² 当初、本プロジェクトはラオス日本人材開発センター（LJC）支援のコンポーネントを含んでいた。同コンポーネントは2004年3月に本プロジェクトから分離され、「ラオス日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ1）（フェーズ2）」（2001～2010年、以下「LJCプロジェクト」という）として実施されることとなった。LJCプロジェクトの活動の一部は、さらに別のJICA技術協力プロジェクト「ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（2010～2014年）に引き継がれた。

³ 修士号または博士号取得のための1年間以上の研修。

⁴ 2005年2月、経済経営学部の英語名称はFEM（Faculty of Economics and Management）からFEBM（Faculty of Economics and Business Management）に変更された。本報告でも以後「FEBM」の呼称を用いるが、上位目標、プロジェクト目標、成果及びこれらの指標を引用する場合は、公的な合意に記載されている「FEM」という呼称を用いることとする。

⁵ LJCプロジェクトの2000年から2004年までの協力金額を含む。

⁶ 本事後評価の制約として、協力金額の計画額が不明であったことがある。これは、入手できた金額が本プロジェクト及びLJCプロジェクト両方の費用を含むもののみであり、費用内訳が明記された記録が残っていないことによる。このため、効率性の評価には代替的な評価枠組を用い、①協力期間及び②成果達成のために本プロジェクトが投入した専門家、機材及び研修の量が適切であったかによって判断した。

目標の指標のほとんどが達成された。しかしながら、学生のグレード・ポイント・アベレージ (GPA) (成績の平均点) は目標として高い値が設定されていたため、これを達成することはできなかった⁷。

プロジェクト完了後、達成された事項は概ね継続またはさらに取り組みが発展した。教員は総数、学位取得者数ともに増加し、講義や教科書開発を行うとともに、以前より多くの研究活動に取り組んでいる。しかしカリキュラムの改定作業は、予算の制約及び、新設学科や大学院プログラム⁸のコースを開発しなくてはならなかったことから、プロジェクト完了直後よりも頻度が低下した。また、プロジェクト当時の事務職員の教員への昇進があったにもかかわらず大学からの新たな人員の割り当てがないため、事務職員の人数は減少した⁹。その結果、教員の事務面の業務負担が重くなり、新設科目に必要な教科書すべてを作成することができず¹⁰、学生のコース評価 (満足度) に影響を与えている。もっとも、在学生及び卒業生の総合的な満足度は引き続き高い。

上位目標については、プロジェクト完了時に三つの指標すべてが達成されていた。事後評価時は、卒業生の進路についての定量的なデータが入手できなかったものの、FEBM 卒業生 (毎年約 1,000 人) は関連省庁の中核的な職員や企業家として市場経済に貢献している状況が確認された (下表に、FEBM が貢献事例のごく一部として直ちに挙げた 6 人の卒業生の例を記載した。)。その他の正のインパクトとしては FEBM 教員による貢献事例がみられた。例えば、経済政策立案に関する副首相へのコンサルティングの要請が経済計画財務委員会から FEBM にあったことや、FEBM 教員がラオス日本センターを含むラオス国立大学他学部でも講義を行っていることが挙げられる。とりわけ同センターの経営学修士号 (MBA) コースにおいては、FEBM はラオス人教員の派遣元機関として重要であり、FEBM 教員は日本人教員とともに重要な役割を果たしている。

このように、プロジェクト目標は完了時の指標の到達度からは概ね達成されたといえ、また上位目標の一定程度の達成及び他の正のインパクトがみられたことから、有効性・インパクトは高い。

プロジェクト目標及び上位目標の達成度

目標	指標	実績																											
プロジェクト目標 FEM 卒業生が優れた学術的・専門的知識と技能を有する。	卒業生の 70% が卒業後 1 年以内に就職する。	(プロジェクト完了時) 2004 年の調査では、回答者 208 人 (2001、2002、2003 年度の卒業生) のうち 80% 以上が卒業後 1 年以内に就職していた。 (事後評価時) FEBM は、少なくとも 70% の卒業生が卒業後 1 年以内に就職したことを確認。																											
	卒業生の GPA 平均値が 3.0 以上。 (注) GPA の範囲は 0.0~4.0。	(プロジェクト完了時) (事後評価時)																											
		<table border="1"> <thead> <tr> <th></th> <th>2003</th> <th>2004</th> <th>2005-2009</th> <th>2010</th> <th>2011</th> <th>2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>経済学科</td> <td>2.592</td> <td>2.629</td> <td>N.A.</td> <td>2.52</td> <td>2.53</td> <td>2.58</td> <td>2.68</td> <td>2.62</td> </tr> <tr> <td>経営学科</td> <td>2.374</td> <td>2.642</td> <td>N.A.</td> <td>2.61</td> <td>2.71</td> <td>2.63</td> <td>2.67</td> <td>2.76</td> </tr> </tbody> </table>		2003	2004	2005-2009	2010	2011	2012	2013	2014	経済学科	2.592	2.629	N.A.	2.52	2.53	2.58	2.68	2.62	経営学科	2.374	2.642	N.A.	2.61	2.71	2.63	2.67	2.76
		2003	2004	2005-2009	2010	2011	2012	2013	2014																				
経済学科	2.592	2.629	N.A.	2.52	2.53	2.58	2.68	2.62																					
経営学科	2.374	2.642	N.A.	2.61	2.71	2.63	2.67	2.76																					
ほとんどの卒業生が FEM の教育に満足する。	(プロジェクト完了時) 2004 年の調査で、回答した卒業生の 88~94% (卒業年度により異なる) が満足度についての質問に「はい」または「概ね適切」と回答した。延長期間中の調査でも、回答した卒業生が概して満足していたことが示された。 (プロジェクト完了時) FEBM のコメントによれば、卒業生は概して同学部の質の高い教員、施設、知識の移転に満足している。																												
FEM は、学生に最も人気のある学部である。	(プロジェクト完了時) ラオス国立大学の教務課のコメントによれば、FEBM は、社会科学・人文系の学部の中では最も人気がある (他学部より多くの応募者がいる。) (事後評価時)																												
	<table border="1"> <thead> <tr> <th>2 年生</th> <th>2004</th> <th>2005-2012</th> <th>2013</th> <th>2014</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>FEBM への応募者</td> <td>394</td> <td>N.A.</td> <td>4,030</td> <td>4,600</td> </tr> <tr> <td>FEBM 合格者</td> <td>238</td> <td>N.A.</td> <td>562</td> <td>550</td> </tr> </tbody> </table>	2 年生	2004	2005-2012	2013	2014	FEBM への応募者	394	N.A.	4,030	4,600	FEBM 合格者	238	N.A.	562	550													
2 年生	2004	2005-2012	2013	2014																									
FEBM への応募者	394	N.A.	4,030	4,600																									
FEBM 合格者	238	N.A.	562	550																									
	ほとんどの学生が講義に満足する。	(プロジェクト完了時) 2004 年及び 2005 年の調査では、満足度は科目により 60~100%。2006 年の調査では、学生の理解度は調査対象となったコースのほとんどにおいて「平均的」以上。 (事後評価時) 学生への調査結果は、FEBM での講義は満足できるレベルであることを示しているが、コースに必要な教科書が不十分との苦情もある。																											
上位目標 FEM の卒業生が、ラオスの市場経済化に貢献する。	中級・上級の管理職の地位にある FEM 卒業生の人数が増加する / FEM 卒業生により多くの企業が設立される。	(事後評価時) 人数は不明だが、FEBM は多くの卒業生の事例のごく一部として、FEBM 教員 2 人、工商省中小企業局局長、財務副大臣秘書官、マイクロファイナンス企業社長、インディーズレコード企業社長を挙げた。																											
	雇用主の大半が FEM を卒業した従業員に満足する。	(事後評価時) 雇用主への調査は行っていないが、FEBM は同学部の教員になった卒業生の雇用主として、それらの教員の業績に大変満足しているとコメント。また、ある国連機関に就職した FEBM 卒業生の上司は、同卒業生は有能でコミュニケーション力が高いとコメント。																											

出所：終了時評価報告書、完了報告書、FEBM からの質問票及び聞き取り調査回答、FEBM 卒業生とその雇用主への聞き取り調査。

3 効率性

投入の質及びタイミングは適切であった。例えば、海外での教員研修は必要要件を備えた教員の育成、効率的な教材開発及び研究活動を促した。また、本プロジェクトが改善した図書館やコンピュータ実験室等の施設は学生によく利用されている。しかし、当初期間及び延長期間における日本人専門家の人数や派遣期間は成果を達成するのに十分ではなかった。特に、新科目が追加されたことで、当初計画された科目の教科書作成が不十分となった (「2 有効性・インパクト」参照)。協力期間は、成果達成のための延長により計画を上回った (計画比 140%)。よって、効率性は中程度である。

⁷ 本指標は、運営指導調査団 (2004 年) 協議の結果追加されたようだが、事後評価時には追加理由は不明であった。終了時評価時 (2005 年) には、「3.0 という目標はプロジェクト完了時までの目標として高すぎる」との指摘もある (出所：終了時評価報告書 p.58)。

⁸ FEBM は当初、経済学科と経営学科という二つの学科 (本プロジェクト支援対象) からなっていたが、人材育成の需要の高まりに応え、2010 年に金融・銀行学科及び会計・商業学科の二つが追加された。2009 年には、FEBM は修士課程も開設した。

⁹ 終了時評価報告書によると、事務職員の人数は目標値である 6 人まで増加されたが、2014 年 9 月時点での事務職員数は 2 人のみとなっていた。

¹⁰ この問題に対し、教員はタイの教科書を利用したり補助的なプレゼンテーション資料を作成したりして対応している。

4 持続性

政策面に関し、「国家社会経済開発計画」（2011～2015年）、「国家教育システム改革5ヵ年戦略」（2011～2015年）、「ラオス国立大学の6の戦略と31の計画」（2011～2015）等の事後評価時有効な開発政策にて、経済・経営の分野における人材育成は引き続き重要な位置付けにある。体制面については、FEBMは学部、大学院ともにプロジェクト中より多くのプログラムを開設しており、かつ十分な数の教員を有しているが、事務職員の人数は学部運営に不十分である。したがって、教員の多くが教育活動と同時に事務的業務に従事しなくてはならない状況である。

技術面については、教員の技術レベルは学位保持者の割合が高いことから全体として十分と考えられる。また、FEBMは日本やタイの大学との交流を通じた教育研究能力の強化を計画している。プロジェクト実施中にカウンターパートだった教員の多くは、事後評価時もFEBMの教員として勤務を続けている。また、FEBMの施設・設備の維持管理は良好で、教員の施設・設備運用維持管理技術も十分であると報告されている。一方で、FEBMによれば事務職員の管理技術（財務管理や教務管理）は不十分である。財務面については、政府予算（大学を通して配布）は一般に不十分ながら、FEBMは得られる資金を活用して学部を運営してきた。FEBMには経常予算のほかに、独自資金としてリボルビングファンド（教科書の販売による売上で次の教科書を印刷する）及びコモンファンド（寄付金及び教員が獲得する研究費からの手数料を積み立て、給与遅配等の臨時支出に充当する）がある。リボルビングファンドは本プロジェクトが導入したもので、事後評価時現在も良好に運用されている。

以上のように、本プロジェクトは実施機関の体制面及び技術面の課題があり、その効果の持続性は中程度である。

5 総合評価

FEBMが優れた知識・技術を備えた卒業生を輩出するというプロジェクト目標につき、就職、学生・卒業生の満足度、FEBMの評判といったほとんどの指標が目標値を達成したが、GPAは目標値が高かったため達成されなかった。上位目標については、卒業生の進路についての定量的データが入手できなかったが、卒業生が関連省庁の中核的職員や企業家として市場経済の推進に貢献している状況が確認された。さらに、FEBM教員はラオス国立大学の他の学部でも講義を行うようになっていく。持続性については、本プロジェクトは事後評価時の開発政策にて引き続き重要な位置付けにあり、またFEBMは国家予算と自己資金の範囲で学部運営をやり繰りしている。しかし、体制面と技術面においては、事務職員の配置と能力に課題がある。効率性については、日本人専門家の人数が不十分であったとともに、協力期間が計画を上回った。

総合的に判断すると、本プロジェクトの評価は高い。

III 提言

実施機関への提言：

教育スポーツ省は、次財政年度（2015～2016年）にラオス国立大学に事務職員を配置し、事務職員の能力強化を検討することで、FEBM教員の業務負担を軽減することが提言される。それにより、教員は教育研究活動により集中することができると思われる。

JICAへの教訓：

(1) 本プロジェクトが提案したリボルビングファンドは、教科書販売の売り上げを次の教科書の印刷に用いており良好に機能している。厳しい財政の下で印刷物の作成・配布を行うプロジェクトでは、同ファンドのような仕組みは検討の価値がある。

(2) プロジェクト目標の達成度を測る指標の一つであったGPA平均値3.0（ラオスでは学生の成績はA、B+、B、C+、C、D+、D、Fという8段階で判定されるが、GPA平均値3.0とは平均が「B」（良）であることを意味する）は、FEBMがラオス国立大学の最難関学部の一つ（第2年次に行われる学部選択において、第1年次のGPAがトップクラスである学生のみが選抜される）であり、卒業生の活躍が高く評価されているにもかかわらず達成されなかった。学部の構築においてGPAを指標としてより適切に用いるためには、目標値に一定の幅¹¹を持たせて設定し、プロジェクトの達成度をより現実的かつ適切に示す指標とすべきである。



ラオス国立大学 FEBM



ラオス国立大学 FEBM 図書館



事後評価時現在も使われている、本プロジェクト作成の教科書（ラオス国立大学 FEBM 副学部長 Sengchanh Chanthasane 准教授）

¹¹ 本プロジェクトでは、ラオス国立大学の基準に基づき、学生は GPA2.50 以上の取得が卒業研究実施の条件となっている。FEBM の学生は GPA がトップクラスの学生から選抜されているため、目標値は 2.50 より高く、例えば 2.80～3.00 の間などと設定することが考えられる。