

国名 ラオス	ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト
-----------	--------------------------

I 案件概要

事業の背景	<p>1986年の「ラポップ・マイ（新経済メカニズム）」の導入以降、ラオス政府は市場経済化を推進し、同国の経済は順調に成長してきた。しかし一方で、内陸国であること、少ない人口、希薄な人口密度、インフラ整備の遅れ等の制約に加え、若年労働人口の急激な増加による雇用の創出及び市場経済の専門知識を兼ね備えた人材の育成の高い需要が危惧された。これらの課題に直面し、民間セクターにおける人材開発が重要な国家的急務となっていた。このような背景のもと、2001年以来、日本政府の支援を受けて活動を展開してきたラオス日本センター（Laos-Japan Human Resource Development Institute: LJI）に、ビジネス人材育成の主導的役割を果たすことが期待された。また、2015年の東南アジア諸国連合（ASEAN）経済統合に向けて、予想される様々なビジネス課題に対応できる高度な能力を有するビジネス人材を輩出するために、LJIのさらなる強化が喫緊の課題となっていた。</p>														
事業の目的	<p>本事業は、LJI職員の能力強化を通じ、ラオスにおけるビジネス人材育成機関としてのLJIの機能強化を図り、もってASEAN経済統合に対応できるビジネス人材の継続的育成に寄与することを目指した。</p>														
	<ol style="list-style-type: none"> 1. 上位目標：ASEAN経済統合に対応できるビジネス人材がラオス日本センターにて継続的に育成される。 2. プロジェクト目標：ビジネス人材育成機関としてのラオス日本センターの機能が強化される。 														
実施内容	<ol style="list-style-type: none"> 1. 事業サイト：首都ビエンチャン及びサバナケット州を含む他州（サバナケット州以外の他州は特定されていない） 2. 主な活動： <ol style="list-style-type: none"> 1) 独力で調査及びコンサルテーションが行えるようになるためのLJI職員の能力強化。 2) 実践的なビジネス知識及びノウハウを提供するビジネスコースが運営できるようになるためのLJI職員の能力強化。 3) LJIをビジネス人材ネットワークのハブにする。 4) LJIの自立的な運営管理ができるようになるためのLJI職員の能力強化。 3. 投入実績 <table border="0" style="width: 100%;"> <tr> <td style="width: 50%;">日本側</td> <td style="width: 50%;">ラオス側</td> </tr> <tr> <td>(1) 専門家派遣：7人</td> <td>(1) カウンターパート配置：32人</td> </tr> <tr> <td>(2) 第三国派遣専門家：2人（タイ）</td> <td>(2) 土地・建物：LJIの土地・建物</td> </tr> <tr> <td>(3) 本邦研修受入：33人</td> <td>(3) 現地業務費：プロジェクト運営費（電気、水道、電話）</td> </tr> <tr> <td>(4) 第三国研修受入：5人（タイ）</td> <td></td> </tr> <tr> <td>(5) 機材供与：パソコン、コピー機、プリンター、オフィス家具、マイクロバス他</td> <td></td> </tr> </table> 			日本側	ラオス側	(1) 専門家派遣：7人	(1) カウンターパート配置：32人	(2) 第三国派遣専門家：2人（タイ）	(2) 土地・建物：LJIの土地・建物	(3) 本邦研修受入：33人	(3) 現地業務費：プロジェクト運営費（電気、水道、電話）	(4) 第三国研修受入：5人（タイ）		(5) 機材供与：パソコン、コピー機、プリンター、オフィス家具、マイクロバス他	
日本側	ラオス側														
(1) 専門家派遣：7人	(1) カウンターパート配置：32人														
(2) 第三国派遣専門家：2人（タイ）	(2) 土地・建物：LJIの土地・建物														
(3) 本邦研修受入：33人	(3) 現地業務費：プロジェクト運営費（電気、水道、電話）														
(4) 第三国研修受入：5人（タイ）															
(5) 機材供与：パソコン、コピー機、プリンター、オフィス家具、マイクロバス他															
事業期間	2010年9月～2014年8月	事業金額	（事前評価時）450百万円、（実績）476百万円												
相手国実施機関	ラオス日本センター（LJI）														
日本側協力機関	独立行政法人国際交流基金、パナソニック エクセルインターナショナル株式会社														

II 評価結果

【留意点】

・ プロジェクト目標の指標4の事後評価時における継続状況は、上位目標の達成状況の一部として評価を行った。

1 妥当性

【事前評価時のラオス政府の開発政策との整合性】

ラオス政府は、「国家成長・貧困撲滅戦略」（2004年）及び「第6次社会経済開発5ヵ年計画2006年～2010年」を策定し、2020年までに国際連合の後発開発途上国リストから脱却することを最優先目標として掲げた。この方針のもと、民間セクター開発は国家の経済成長及び政府の税収増加に必須と見なされた。また、中小企業の振興及び民間セクターの人材開発強化は、増加する若年労働人口、貧困削減、社会の安定のための雇用創出に係る重要課題とされた。これらのことから、本事業は事前評価時のラオス政府の開発政策と整合していた。

【事前評価時のラオスにおける開発ニーズとの整合性】

過去10年間の実績が認められ、ラオス日本人材開発センター（LJC：Laos-Japan Human Resource Cooperation Center）は、2010年5月に、学部レベルの教育機関であるLJIへと格上げされた。これにより、LJIは学位授与の権限と職員追加の権利を得た。これらの権限や権利を有するにふさわしい組織として、LJIには、質の高いビジネス人材を育成するための組織力の強化が求められた。これらのことから、本事業は事前評価時のラオスにおける開発ニーズと整合していた。

【事前評価時における日本の援助方針との整合性】

日本政府の「対ラオス国別援助計画」（2006年9月）の基本方針は、グローバル経済及び地域経済への統合に向けて、自主的・自立的かつ持続可能な経済成長を実現するためのラオスによる自助努力を支援することとされていた。また、この目的を達成するための6つの重点分野のひとつとして、民間セクター強化に向けた制度構築及び人材育成（投資・輸出促進のための環境整備、民間セクター強化のための人材育成）が掲げられていた。このことから、本事業は事前評価時における日本の対ラオス援助方針と合致していた。

【評価判断】

以上より、本事業の妥当性は高い。

2 有効性・インパクト

【プロジェクト目標の事業完了時における達成状況】

プロジェクト目標は事業完了時まで達成された。LJIの中期事業計画は2014年に、ラオス国立大学の5ヵ年計画（2011年～2015年）に沿って策定され、2014年度LJI管理運営計画が同中期事業計画に沿って策定された（指標1）。LJIによってカバーされた支出の割合は順調に増加し、2014年8月の本事業完了時には80.9%に達した（指標2）。2010年から2014年の経営学修士（MBA）プログラム修了者の平均満足度は89.0%であった。その雇用主に関しては、定量的データは入手できなかったが、本事業が2014年に行った調査の対象となったすべての雇用主が、MBAプログラムを高く評価した（指標3）。本事業実施期間4年間のビジネスコース修了者数は、2014年7月時点で、1,336人に上った（指標4）。本事業完了時において、LJIは国内外の5機関と覚書を交わし、それ以外にも多くの官民機関とのネットワークを構築した（指標5）。

【事業効果の事後評価時における継続状況】

本事業の効果は事後評価時において継続している。中期事業計画（5ヵ年計画）は2016年に更新され、年度計画は毎年策定されている。LJIがカバーする支出の割合は、施設の補修・改修、教育機材の更新、職員給与等の支出増加のため、30%から40%のレベルに低下している。MBAプログラム修了者の満足度は80%以上に保たれており、その雇用主の満足度は、2016/17年に行われた調査によると、85%であった。ビジネスコースの年間修了者数は、本事業完了後、600人から1,700人の間で推移している。ビジネス関連機関との覚書及びネットワークの数は、本事業完了後、順調に増加している。

【上位目標の事後評価時における達成状況】

上位目標は事後評価時点において達成されている。MBAプログラム及びビジネスコースの年間修了者数は、97人から370人の間で推移しており、新型コロナウイルス感染症の影響を受けた2019年/2020年を除いて、目標値の115人を上回っている。

【事後評価時に確認されたその他のインパクト】

経営塾プログラムの導入により、LJIは、広く他州の商工会議所に向けた研修プログラムの提供を開始した。この研修を通じ、LJIはそのネットワークを広げ、全国的な社会経済開発に貢献している。2001年の創設以来、LJIは4,500人を超えるMBAプログラムを含むビジネスコースの修了者をビジネス界に向けて輩出してきた。これは、ラオス経済のための人材開発に多大なインパクトをもたらしている。

【評価判断】

以上より、本事業の有効性・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： ビジネス人材育成機関としてのラオス日本センターの機能が強化される。	指標 1： ラオス側のイニシアティブで中期事業計画（5ヵ年）が策定され、2014年度ラオス日本センター管理運営計画が中期計画に沿って策定される。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） 中期事業計画は、ラオス国立大学の5ヵ年計画（2011年～2015年）に合わせた形で2014年に策定された。そのため、同中期事業計画は、5年間ではなく、1年間の計画となった。2014年度LJI管理運営計画は同中期事業計画に沿って策定された。これらの計画作業は、ラオス国立大学の計画日程に合わせ、日本人専門家の助言を得ながら、ラオス側カウンターパートのイニシアティブによって実行された。 （事後評価時） 中期事業計画（5ヵ年計画）は、ラオス国立大学の5ヵ年計画の更新に合わせ、2016年に更新された。年度計画は、ラオス国立大学の計画日程に沿い、日本人専門家の助言を得ながら、ラオス側カウンターパートのイニシアティブにより、毎年策定されている。											
	指標 2： ラオス日本センター支出の80%以上がラオス側（自己収入を含む）によってカバーされる。	達成状況：達成（一部継続） （事業完了時） LJIによってカバーされた支出の割合は順調に増加し、2014年8月の本事業完了時には80.9%に達した。なお、この支出割合の増加には、事業期間中にラオスの国家公務員の基本給が大幅アップしたことの影響も受けている。 （事後評価時） 表1 LJIによってカバーされた支出の割合 <table border="1"> <thead> <tr> <th>2014/15年</th> <th>2015/16年</th> <th>2016/17年</th> <th>2017/18年</th> <th>2018/19年</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>38%</td> <td>28%</td> <td>29%</td> <td>37%</td> <td>44%</td> </tr> </tbody> </table> 施設の補修・改修、教育機材の更新、職員給与等の支出増加のため、LJIがカバーする支出の割合は低下している。	2014/15年	2015/16年	2016/17年	2017/18年	2018/19年	38%	28%	29%	37%	44%	
	2014/15年	2015/16年	2016/17年	2017/18年	2018/19年								
38%	28%	29%	37%	44%									
指標 3： MBAプログラム修了生とその雇用主の80%が、MBAプログラムの効果に満足する。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） 2010年から2014年のMBAプログラム修了生の平均満足度は89.0%であった。その雇用主の満足度に関する定量的データは入手できなかったが、本事業が2014年8月に行った調査によると、調査対象となったすべての雇用主がMBAプログラムを「高い」あるいは「比較的高い」と評価した。 （事後評価時） 表2 MBAプログラム修了生とその雇用主の満足度 <table border="1"> <thead> <tr> <th>年</th> <th>2015/16</th> <th>2016/17</th> <th>2017/18</th> <th>2018/19</th> <th>2019/20</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> <td></td> </tr> </tbody> </table>	年	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20						
年	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20								

		MBA プログラム 修了生	90%	91%	86%	90%	95%
		雇用主	-	85%	-	-	-
		MBA プログラム修了生の満足度は本事業完了後も 80%以上に保たれており、その雇用主の満足度は、2016/17年の調査によると、85%であった。					
	指標 4： ビジネスコースの修了生が 1,000 名を超える。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） 本事業実施期間 4 年間に於ける 72 コース 20 教科のビジネスコース修了生総数は、2014 年 7 月時点で、1,336 人に上っている。 （事後評価時） 上位目標を参照のこと。					
	指標 5： ラオス日本センターがビジネス人材育成機関のハブとして国内外の団体（政府機関、民間企業、商工会議所、大学、NGO など）とネットワークを構築する。	達成状況：達成（継続） （事業完了時） 本事業完了時まで、LJI は、ラオス中央銀行研究所、タイ国チュラロンコン大学サン日本センター等、国内外の 5 機関と覚書を交わした。覚書以外にも、国内のサワン・セノ経済特区局、タイのトヨタ紡織アジア株式会社等、多くの官民機関とのネットワークを構築した。 （事後評価時） ビジネス関連機関との覚書数は、国内のラオス国家商工会議所やラオステレコム、タイの泰日工業大学、日本の神戸大学大学院国際協力研究科等、事後評価時において 9 件に上っている。					
上位目標： ASEAN 経済統合に対応できるビジネス人材がラオス日本センターにて継続的に育成される。	本事業終了後、年間 115 名の MBA プログラム、ビジネスコース修了者が育成される。	（事後評価時）達成 表 3 修了者数 単位：人					
		年	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19	2019/20
		ビジネスコース	338	171	196	107	71
		MBA プログラム	32	32	27	30	26
		合計	370	203	223	137	97
		MBA プログラム及びビジネスコース修了者数は本事業完了後 97 人から 370 人の間で推移している。2019/2020 年の人数が減少しているのは新型コロナウイルス感染症の影響による。					

出所：事業完了報告書（2014 年）、LJI 所長への聞き取り調査

3 効率性

事業期間は計画以内（計画比100%）であったが、事業金額は計画を超過した（計画比106%）。なお、アウトプットは事業期間終了時までに計画通りに産出された。よって、効率性は中程度である。

4 持続性

【政策面】

ラオス政府の「第8次国家社会経済開発5ヵ年計画2016年～2020年」は、人材開発を国家発展の重要要素ととらえ、企業経営者、財務管理者、経済専門家等の管理・経営人材の育成と、国家開発に貢献しうる官民機関への彼らの雇用を計画した。

【制度・体制面】

LJIの研究機能及び日本のビジネス文化紹介機能の強化を目指し、2019年、LJI内に日本研究センターが設立された。また、国内外の様々な官民機関との覚書を増やすことにより、ネットワーク強化が進められている。LJIの職員数は、2015年の37人から2019年の39人と微増している¹。しかし、職員の多くは事務職員であり、教職員は、事務職を兼務している者も含めて、12名である。LJI所長への聞き取りによると、拡大する業務に対して、教職員数は不足している。

【技術面】

管理職及び教職員は、計画、モニタリング、問題解決手法、知識管理等、本事業で学んだ知識と技術を日常業務において引き続き活用している。教職員の何名かは、JICAの支援を受けてさらに高い学位を目指すことによって、自らの能力強化を続けている。本事業が作成したテキスト及びMBAプログラム実施マニュアルを含むマニュアル類は、LJIにて最大限に活用されている。また、必要に応じて、教職員が新たなテキストや教材を作成している。

【財務面】

本事業完了後の4年間、LJIの収支はほぼ一定しているが、支出超過が続いており、LJIがカバーする支出の割合は目標値の80%を下回っている（表1参照）。

【評価判断】

以上より、制度・体制面及び財務面に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

表 4 LJI の収支

単位：US ドル

年	2015/16	2016/17	2017/18	2018/19
収入	281,474	278,458	286,288	306,620
支出	583,810	612,294	526,939	474,616

出典：LJI

5 総合評価

LJIの管理、財務、ネットワーク能力を強化することによって、本事業のプロジェクト目標は達成された。MBAプログラムを含むビジネスコースの修了者数は大きく増加し、上位目標は達成された。持続性に関しては、ビジネス機関及び教育機関とのネットワークの拡大を通して体制強化が進んでおり、本事業が作成したテキストやマニュアル類は継続して活用されているが、教職員の不足及び財政の外部依存に課題が残る。効率性に関しては、事業金額が計画を超過した。以上より、総合的に判断すると、本事業の評価は高いといえる。

¹ 2020 年は、清掃職員を外注化したことにより、職員数が 35 人に減少した。公務員職員の総数は変わっていない。

III 提言・教訓

実施機関への提言：

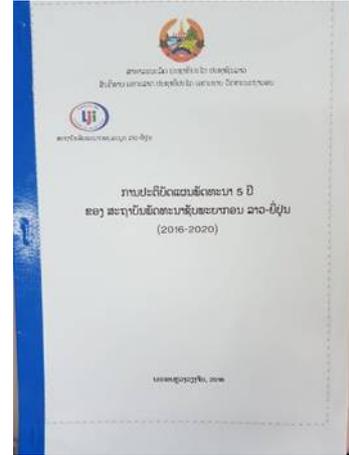
- ・ LJI には、業務の拡大及び研修プログラムの多様化に対応するために、教職員数の増加あるいはその代替手段、教職員の教職への専念のための方策を検討することを提言する。例えば、公務員職員の増員は、ラオス国立大学の支援を受けたり、その代替手段として官民機関とのネットワークを活用した外部講師の招へい、教職員を事務作業から解放するために、契約事務職員を採用することが現実的手段となりうるであろう。
- ・ LJI には、ビジネスコースからの収入、施設の補修・改修、教育機材の更新、職員給与等への支出に関する詳細見積りを含む長期の財務計画を立案することにより、LJI がカバーする支出の割合を目標値である 80% のレベルにまで増加させることを提言する。

JICA への教訓：

- ・ 本事業では、タイから専門家を招聘し、またカウンターパートをタイでの第三国研修に派遣した。ラオ語に近いタイ語で行われる講義はラオスの学生たちにとって理解しやすく、タイへの訪問はタイの官民機関との関係強化と覚書交換の機会を提供した。このように、環境が似通った近隣国からの専門家の招聘や第三国研修の実施は、高度に有効な成果を安価で創出する手段となりうる。



第 11 期 MBA プログラム修了式
2020 年 9 月



LJI 5 年計画 (2016 年～2020 年)