

を負担している。

効率性を損なう要因がいくつか認められる。FEM の中心的教職員が事務管理面に関し日本や第三国での研修を受けているが、帰国後に研修の成果が FEM の関係者間で十分に共有され、運用面で適用されてきたとは言えず、彼らが学んだ事項が十分に生かされていない面がある。また運営事務の効率化においては、責任者や会議を通じて行われた決定事項が迅速に職員に周知徹底されるなど、コミュニケーションをより効率的なものにすることで業務をさらに効率化できる余地がある。

### (3) プロジェクトマネジメント

JCC は、過去 4 年半で 2 回実施された (2003 年 2 月と 2004 年 3 月)。2004 年 3 月に実施された第 2 回目の JCC は、ラオス側と日本側の関係者間 (カウンターパートや日本人専門家を含む) で情報共有する上で、またプロジェクトが抱える問題点を認識する上で、極めて有益であった。また、日本人専門家とラオス側カウンターパートの間で月例会議が実施されている。この会議は、関係者間の情報共有だけでなく、コミュニケーションの改善にも大いに役立っている。

他方、プロジェクト開始は、2000 年 9 月であり、最初の 2 年半、JCC が開催されなかったことは問題として指摘される。また、過去 2 回開催された JCC も、中間評価調査団の訪問時と運営指導調査団の訪問時に開催されたものであり、結果として JICA 調査団訪問時以外の時期に JCC が開催されていないことは、ラオス側とのコミュニケーションを担保する仕組みが定着していないことを示唆している。

2004 年 4 月以降、それまで一つであったプロジェクトが、ラオス日本センタープロジェクトと本プロジェクトに分割された。このプロジェクト分離以降、意志決定が迅速になったと聞き取りしたほとんど関係者が述べている。プロジェクト組織のフラット化の効果であると考えられている。

### (4) 施設の利用と維持管理

アウトプットの項で述べたように、施設は概ね良好な状態に維持管理されている。ただし、維持管理スタッフの人数は十分とは言えない。また、研究活動や事務作業をより効率化するためにも IT インフラの改善が必要とされる。

結論としては、ラオス側カウンターパートの高い意欲と日本人専門家の努力により、プロジェクトの効率性はある程度確保していると考えられる。

## 4 - 4 インパクト

### 4 - 4 - 1 上位目標達成の見通し

上位目標は、「FEM の卒業生が、ラオスの市場経済化に貢献する」である。

3-4 上位目標の項で述べたように、FEM 卒業生が実社会に入り始めてからまだ 4 年しか経っていないため、ラオスの市場経済化への貢献度を評価するには時期尚早と言える。ただし、FEM 卒業生の中には、ラオスの経済政策に関わる中心的政府機関に就職した者もいる。ラオス中央銀行、財務省、計画投資委員会、国立経済研究所、国立統計センターなどの政府機関である。このことは、FEM 卒業生が経済分野の政策決定プロセスに関わり始めたことを意味する。将来、市場経済化にインパクトを与えることが大いに期待される。

FEM 卒業生を雇用した 80% の機関が FEM 卒業生の働きぶりや学術的・専門的知識・技能に満足し



ている。このことから、FEM 卒業生が将来ラオスの市場経済化に大きなインパクトを与えることが予想される。

#### 4 - 4 - 2 FEM の特別コース（夜間コース）へのインパクトと特別コースがもたらすインパクト

特別コースは、本プロジェクトが開始した後に始まったもので、本プロジェクトの対象には入っていない。しかし、教員、教科書、施設は通常コースと同様のものを利用しており、いまやプロジェクトの活動とも切り離せない活動となっている。

特別コースの学生数は、通常コース（954 人）に比べてかなり多い人数（約 2,000 人）となっている。本プロジェクトの実施により教員の能力が向上し、教科書の質が向上し、良い施設を利用できることは、夜間コースの学生に対し良質の教育を与えていることにつながり、良いインパクトを与えていると言える。逆に、特別コースが通常コースに与えているインパクトもある。教員が特別コースでも講師を担当し経験を積むことで、教授能力の向上につながっていることなど、追加の手当が得られることにもつながっている。他方、マイナスのインパクトもある。特別コースで教えることは、追加の業務を担当することになり、過剰な業務の結果、通常コースにおける教員のパフォーマンスを低下させる要因にもなりかねない。

特別コースの FEM に対する更に大きなインパクトとしては、FEM の財政的自立を助けていることである。現在 FEM 収入の大半は、特別コースの授業料収入が占めている。通常コースの学生に授業料は課されておらず、わずかばかりの登録料を支払うのみである。政府からは公務員の人件費は支給されているが、活動に必要な予算の支出はほとんど無い。したがって、特別コースの授業料収入が、FEM の運営に関わる費用を賄う主体となっている。

FEM への入学希望者が増加していることは、FEM の教育に対するニーズが高いことを示している。ただし、学生数増加が、教育の質的低下を招きかねないことを考慮すれば、社会的ニーズと教育の質を担保するための、バランスの取れた学部マネージメントを行う必要がある。

#### 4 - 4 - 3 ラオス国内の他の大学に対するインパクト

本プロジェクトで改訂あるいは新規作成された教科書は、ルアンプラバン県やチャンパサック県にある大学（経済経営学部がある）に寄贈されている。本プロジェクトで印刷した教科書は、これらの大学の教育にとって重要なものとなっている。また、NUOL の中央図書館にも教科書が寄贈されているほか、一般販売する計画もある（著作権の問題をクリアし、政府の許可を得る必要あり）。ラオス国内の他の大学や、将来的にはビジネスカレッジの学生にも利用されるようになることが期待される。

また、FEM の教官は上記の 2 大学の教員に対する研修を定期的に行っている。その他、FEM の卒業生の幾人かが、公立あるいは私立の大学の教員となっている。このように本プロジェクトのインパクトは、着実にラオス全国に広がりを見せている。

### 4 - 5 自立発展性

#### 4 - 5 - 1 組織面

FEM は、2005 年に新設した学部独自のコモンファンド（下記詳述）を利用して 1 人の秘書を常勤スタッフとして雇用している。学部の事務を担当するスタッフは、現況人数でほぼ足りていると考



えられる。しかし、現在運営維持管理を支援しているプロジェクト雇用のスタッフがやがて抜けることもあり、プロジェクトスタッフ、及び日本人専門家からFEMの事務スタッフに対する技術移転が進められている。知識や技能を実際の仕事に応用できるようになるには、更に時間を要するものと思われる。FEMの組織的自立発展性を確保するには、業務をよりシステムチックにすること、意志決定プロセスを迅速かつ明確化すること、ラオス側スタッフ間の情報共有をもっと図ること、などが必要である。

教員については、現時点において多くの教員が国外留学していること、それに伴って一部教員の教育業務の負荷が重くなっていることが問題となっている。このように教員にとってはきびしい状況下にある一方で、FEMに入ってくる学生数が増加し、大学としては学生数を制御しないままとなっている。こうした状況はFEMの組織的自立発展性を阻害しかねず、FEM教員の人材管理のための実現可能な計画を立てる必要がある。

#### 4 - 5 - 2 技術面

日本人専門家からの技術移転や日本、タイ、フィリピンでの長期及び短期の研修を通じて、FEMの多くの教員が、知識と技能を身につけてきた。修士資格や博士資格を持つ教員数は、着実に増加している。これは、技術的自立発展性を確保する上で重要な成果である。教員のうち幾人かは、専門家の支援を受けつつコンサルタント業務や調査研究活動を実施しており、これらの経験を通じて研究能力を向上させている。このような形で、本プロジェクトでは教員の知識と技能の着実な向上が図られている。

国外留学し、修士資格や博士資格を取得した教員には、ラオス帰国後、FEMの主導的教員となることが期待されている。ラオスでは教員は公務員であり、高いステータスを持っており、ほとんどの教員がFEMの教員であり続けるものと思われるが、プロジェクト終了後もFEMに留まるためのインセンティブを確保するために、給与の見直し、FEMの研究能力を高めることによる発言力の向上等が必要であろう。

またFEMが修士・博士課程を設立し、技術的自立発展性を確保するためには、特に教員の研究能力開発を継続的に進める必要がある。現在、ほとんどの教員は修士号のみを持っているが、教員による研究活動を指導するためにもより高学位を持った教員数を増やす必要がある。

#### 4 - 5 - 3 財政面

政府からFEMに支給される予算は、公務員の人件費や光熱費、通常コースの登録料である。一方、FEMには特別コースの学生からの授業料収入がある。その他、教科書販売や調査データの販売からの収入もある(教科書は、日本側の予算で印刷され、FEMに無料で供与している。それをFEMが学生に販売している)。FEMでは、リボルビングファンドを作り、そこに教科書販売収入を入れ、教科書の再印刷費をまかなっている。また更に2005年に入ってから、コモンファンドが設置された。これは、FEMの研究を振興するために設けたもので、各種の収入を貯蓄している。十分な収入を確保しつつ、これらのファンドが適切に運用管理されれば、財政的自立発展性を高めることにつながると期待される。

他方、こうした収支見通しについてはまだ未確定の部分が多く、プロジェクト終了後、教科書の印刷費、図書館に必要な図書購入経費等、さまざまな必要最低限の経費を負担できるようになるには、財政的自立発展性確保のための実現可能な収支計画を策定する必要がある。