

#### 4 - 6 障害・貢献要因の総合検証

##### 4 - 6 - 1 計画内容に起因するもの

###### (1) プロジェクト開始前からの協力

1995年に既存のカレッジを統合して作られたのがNUOLである。その中で、FEMについては、まったくの新設学部として設置された。また日本側にとっても、社会科学分野の高等教育支援についての技術協力はほぼ初めてのものであった。にもかかわらず、本プロジェクトの達成した成果は高いと判断される。その要因の一つに、プロジェクト開始前からJICA 専門家を派遣し、ラオス側やADB プロジェクトのアドバイザーとの協力関係を築いていたことが、プロジェクト活動、学部活動方針に係る関係者間の基本的な見解の一致に資し、結果的に本プロジェクトの円滑な進捗に貢献したものと考えられる。

###### (2) プロジェクト運営管理

当初4年間、本プロジェクトは、ラオス日本センタープロジェクトと一つのプロジェクトとして運営され、チーフアドバイザーと調整員が両方のプロジェクトを兼任していた。FEM 側プロジェクトには、大学運営経験を持つ専任チーフアドバイザーの配置が望まれた。

##### 4 - 6 - 2 実施プロセスに関するもの

###### (1) 日本の大学やタイやフィリピンの大学との連携

本プロジェクトでは、キーとなる日本の大学から、長期専門家及び短期専門家の派遣や、カウンターパートの長期研修並びに短期研修の受け入れといった面で、継続的な協力が得られている。また、タイやフィリピンの大学との協力関係も築かれていることが、同様に、第三国の専門家派遣や長期・短期の研修が円滑に行われていることの貢献要因となっている。

###### (2) 各種留学制度の柔軟な活用

教員の質の向上においては、修士以上の学位取得は重要な点である。本プロジェクトでは、JICA 長期研修制度、第三国研修員制度のほか、文部科学省の外国人留学生制度や(財)日本国際協力センターが行っているJDS 等の留学生を大いに活用し、日本の大学だけでなく、タイやフィリピンの大学へも多くの教員を修士課程に送っている。その結果として、多くの教員の学位取得に結びついている点は、FEM の教育の質の向上に大いに貢献していると言える。

###### (3) 学部の運営管理能力強化に関する支援

既述の通り、FEM は新設学部であった。プロジェクト開始前の事前調査報告書では、次のように指摘されている。

「プロジェクト対象のFEM は誕生したばかりであり、その運営体制はすべての面で確立しているとは言いがたい状況である。したがって、先方の自助努力を求めつつもプロジェクト方式技術協力を通じて全面的なバックアップが必須である。(中略) 学部運営についても積極的な関与が求められており、予算の確保、センターの自主財源の獲得、事務系人材の養成などに、常時適切な指導が欠かせない」

このような指摘があり、なおかつPDM にもFEM の事務及びマネジメントシステムの強化がアウトプットの一つとして組み込まれている。



しかしながら実態としては、2004年3月の運営指導調査団報告書に指摘されるように、ラオス日本人材開発センタープロジェクトとチーフアドバイザーや調整員が兼務であったため、プロジェクトマネジメントの体制は必ずしも充分ではなかった。

2003年3月の運営指導調査団派遣以降には、学部の規則作りや事務管理部門の強化に関する活動が本格化しているが、プロジェクト開始から3年半はプロジェクトの基礎作りのため、結果として学部管理能力強化に対する日本側の支援は十分でなかったと言える。より早い段階から本格的な支援を開始する必要があったのではないかと考えられる。

### 2-6-4 運営指導調査団報告書 (2)

2003年3月の運営指導調査団派遣以降には、学部の規則作りや事務管理部門の強化に関する活動が本格化しているが、プロジェクト開始から3年半はプロジェクトの基礎作りのため、結果として学部管理能力強化に対する日本側の支援は十分でなかったと言える。より早い段階から本格的な支援を開始する必要があったのではないかと考えられる。

### 2-6-4 運営指導調査団報告書 (2)

#### 2-6-4-1 運営指導調査団報告書 (1)

2003年3月の運営指導調査団派遣以降には、学部の規則作りや事務管理部門の強化に関する活動が本格化しているが、プロジェクト開始から3年半はプロジェクトの基礎作りのため、結果として学部管理能力強化に対する日本側の支援は十分でなかったと言える。より早い段階から本格的な支援を開始する必要があったのではないかと考えられる。

### 2-6-4 運営指導調査団報告書 (2)

2003年3月の運営指導調査団派遣以降には、学部の規則作りや事務管理部門の強化に関する活動が本格化しているが、プロジェクト開始から3年半はプロジェクトの基礎作りのため、結果として学部管理能力強化に対する日本側の支援は十分でなかったと言える。より早い段階から本格的な支援を開始する必要があったのではないかと考えられる。

### 2-6-4 運営指導調査団報告書 (2)

2003年3月の運営指導調査団派遣以降には、学部の規則作りや事務管理部門の強化に関する活動が本格化しているが、プロジェクト開始から3年半はプロジェクトの基礎作りのため、結果として学部管理能力強化に対する日本側の支援は十分でなかったと言える。より早い段階から本格的な支援を開始する必要があったのではないかと考えられる。

2003年3月の運営指導調査団派遣以降には、学部の規則作りや事務管理部門の強化に関する活動が本格化しているが、プロジェクト開始から3年半はプロジェクトの基礎作りのため、結果として学部管理能力強化に対する日本側の支援は十分でなかったと言える。より早い段階から本格的な支援を開始する必要があったのではないかと考えられる。



## 第5章 総括

### 5 - 1 結論

FEM への支援においては、プロジェクト期間の5年の間に、学生数の急増、専攻科目の新設、専門課程の長期化、カリキュラム改訂といった数々の外部要因があったにもかかわらず、プロジェクト活動は着実に実施され、多くのアウトプットはPDMの指標をクリアし、プロジェクト期間内に目標が達成されるものと見込まれる。

しかしながら、個別に現在の活動進捗を確認した結果、教科書の整備、FEM 教員による自立的な研究活動、学部マネジメント能力といった点において、一部達成が不十分と思われる点が見られる。

これらの問題は、社会的ニーズにより活動の更なる拡充を期待されているFEMの自立発展性を将来的に阻害し、プロジェクトの効果を縮減する要因ともなりうることから、本評価調査団としては特にこれらの点に対応するため、プロジェクト期間終了後にフォローアップ活動を行う必要があるとの結論に至った。

### 5 - 2 提言

#### 5 - 2 - 1 プロジェクト活動期間の延長

上述のように、今後のFEMの自立発展性を確保し、プロジェクトの上位目標を将来的に達成することを確実にするためには、プロジェクト期間終了後にフォローアップを行い、主に次の点について継続支援をする必要があると考える。

- 教科書の改訂・新規作成と印刷に対する技術的支援
- FEM 教員による修士号、博士号取得のための留学支援
- FEM 教員の研究能力強化のための技術移転（現地調査や論文執筆等）
- 学部運営方法に係るアドバイス

これらの点については、まず2005年8月末のプロジェクト終了時までの間に重点的に支援を行う必要がある。これと同時に、現状の問題点として、①急激な専攻数の増加をうけ、必要とされる科目、教科書が次々リストアップされており、十分整理されていない、②FEM 教員の集中的な留学派遣により、研究、教育活動における一部教員への過剰な負担を招いている点が指摘されている。今後のフォローアップ活動については、その必要性は認められつつも、今後ラオス側と日本側で、より詳細に現状をレビューし、中期的な活動計画を策定の上、フォローアップ活動において支援が必要な内容を精査する旨、ラオス側と合意した。

#### 5 - 2 - 2 プロジェクト終了後についての提言

##### (1) FEM 教員及び学生がより実践的知識・技能を習得する

すでに指摘されたように、企業調査の結果、FEM 卒業生に対し、より実践的な知識・技能を修得するように求める声は多い。現在、国内外の外部機関から実務者を講師として招くといった努力は行われているが、今後、同敷地内に隣接する日本人材開発センターで行われる実務者のためのセミナ



一に FEM 学生が参加する等、同センターにおける活動との更に広範囲な協力、連携が行われるべきであろう。

## (2) 大学が主導的に大学全体のマネジメントシステム改善を図る

現在、世界的な潮流として見られるように、大学運営の効率化、経営能力の強化は、私立、国立を問わず焦眉の課題となっている。FEM においても、学部においてマネジメント能力を高めるだけでなく、長期的には大学全体で運営の効率化、マネジメントの強化を進めることが、一学部である FEM の運営体制の強化、効率化のためには必要であろう。

### 5 - 3 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として次の 5 点が挙げられる。

#### 5 - 3 - 1 高等教育の社会科学分野における技術協力

FEM が新設の学部であったこと、また日本側にとっては、社会科学分野における学部への本格的な協力がほぼ初めてであったにもかかわらず、プロジェクトの達成度はかなり高いものとなった。プロジェクト開始前に、JICA の長期専門家を派遣しラオス側並びに ADB アドバイザーと協力し、また研修員受入れも開始するなど、学部運営やプロジェクト活動に関する相互の理解を深めつつプロジェクトの準備を行ったことが、運営方針に係る相手国との根本的な合意が不可欠となる社会科学系の協力案件において、プロジェクトの成果を高めたと言える。

#### 5 - 3 - 2 コア大学との大学間連携体制

本邦における協力活動のコアとなる大学と、継続的に太い人的つながりを保ち、専門家の派遣や研修員受入れについての協力を得られていることが、本プロジェクトの活動を円滑に進め、効果的なものにする上で大きく貢献している。これらの大学間連携は、JICA からの支援が終了した後も継続することにより、FEM の持続的な発展性に大きく貢献するものと期待される。本プロジェクトにおいては、後半から活動に組み入れられたタイやフィリピンなど、第三国における協力大学との連携を強化することも、持続発展性を高める上で、極めて重要である。

#### 5 - 3 - 3 マネージメント面に対する技術協力の必要性

大学あるいは学部のマネジメント能力向上は、特に新設組織の場合、自立発展性を確保する上で重要である。プロジェクト実施の早い段階において、マネジメントに関する技術協力の必要性を検討し、適宜、本格的な投入を開始する必要がある。

#### 5 - 3 - 4 長期視点からの上位目標の評価

高等教育における人材育成が社会的なインパクトを与えるまでには、長い年月を要する。例えば、本プロジェクトの上位目標である「FEM の卒業生が、ラオスの市場経済化に貢献する」が実現、あるいは明示的に認識されるようになるまでには、相当の年月を要する。したがって、このようなタイプのプロジェクトの評価においては、プロジェクト実施期間内の評価だけでなく、より長期的観

点からの評価が必要である。

またこのためにも、卒業生に関する情報が常に把握される仕組みを FEM の活動に取り入れるなど、案件終了後も評価のための指標が得られるような工夫が必要であろう。

#### 5 - 3 - 5 プロジェクト運営管理

高等教育分野における人材育成のための協力案件の場合、特にカウンターパートが大学である場合には、プロジェクトチームを率いるリーダーは、大学における教育、研究、学部運営に経験を有することがより望ましい。

#### 5 - 4 特記事項

ラオス政府及び NUOL は 2007 年 10 月に修士課程を開設することを計画しており、日本に対し、FEM の修士課程設立に対する支援を要請している。本評価調査団では、今回の調査期間を通じてラオス側関係者との意見交換を行った結果、ラオス側にて修士課程の設立を通じた、よりレベルの高い人材を自国で育成することに対する強固な意志と主体性を感じることができた。また、ラオスで唯一の国立大学において、FEM がより高位な学位取得者を養成する機関となる必要性を認識し、かつ高等教育分野の人材育成におけるより長期のコミットメントが重要であることも理解している。

よって、2005 年 8 月時点においては、学部レベルの協力が完了しないという評価を行ったところであり、フォローアップによる追加的な協力が必要と考えていることから、修士課程設立支援については、フォローアップ期間にラオス側との協議を深め、より詳細を検討することとし、ラオス側と日本側は意見交換や情報共有を継続していくこととした。