

ラオス日本人材開発センタービジネスコース
ニーズ調査報告書

日本人材開発センタービジネスコースニーズ調査報告書

目次

1. 調査概要

1.1 背景・目的	1
1.2 調査方法	1

2. 日本センタービジネスコースの活動

2.1 実績	2
2.2 評価	13

3. ビジネス人材育成の現状と課題

3.1 政府職員を対象にした高等教育機関	15
3.2 教育省管轄の高等教育機関	16
3.3 企業・政府機関の研修制度	23
3.4 ドナーの活動	24
3.4 課題	25

4. ビジネスコースに対するニーズ

4.1 ステークホルダー分析	27
4.1.1 企業	27
4.1.2 政府機関	30
4.1.3 個人	30
4.1.4 受講生	31
4.1.5 講師	33
4.2 教科内容・教授法に関するニーズ	34
4.3 コース編成に関するニーズ	37
4.4 フォローアップ（企業・受講生に対する支援）に関するニーズ	40
4.5 まとめ	40

5. コース設計

5.1 基本的考え方	42
5.2 活動案概要	47
5.2.1 レギュラーコース	47
5.2.2 テーマ別コース（短期セミナー及び集中コース）	48
5.2.3 フォローアップ（企業・受講生に対する支援）	48
5.3 留意点	49

添付資料

- ．訪問先一覧
- ．質問項目
- ．質問票集計結果
- ．面談記録
- ．収集資料

1. 調査概要

1.1 背景・目的

ラオス国においては、1986年に採択された新経済メカニズム（NEM: New Economic Mechanism）の下で、市場経済移行のための経済改革が進行中であり、第4次5カ年計画（1996-2000年社会・経済開発計画）においても、市場経済移行のための人材育成が重要な課題と位置づけられている。

市場経済移行国に対する人材育成支援の一環として、協力期間を2005年9月から5年間と設定した技術協力プロジェクト「ラオス日本人材開発センター（フェーズ2）」の実施が採択されている。フェーズ2では、カウンターパート要員の事業管理能力向上を含めた各事業の自立的な運営能力の強化を中心としたLJCスタッフのキャパシティービルディングに活動の焦点を当てつつ、センター事業の採算性向上に資するための事業拡大への協力が求められている。

2005年6月、事前調査団が本件プロジェクトの基本的枠組み（協力期間、基本計画、実施体制等）に関して必要な情報を収集し、ラオス側関係者と協議することを目的として派遣される。

本ニーズ調査報告書は、フェーズ2のあり方を検討するにあたり、現地ニーズに基づいた有効なLJCビジネスコースを設計することを目的として作成した。

1.2 調査方法

調査は5月23日から6月7日までの約2週間にわたり実施した。ビジネスコースの受講生、企業、政府機関、教育機関等を中心に訪問、質問票に基づく聞き取りを主とし、アンケート調査でこれを補うかたちで実施した。

具体的訪問先名及び日程は別添、質問票の内容と配布先は別添、質問票に対する回答の集計結果は別添、面談概要は別添、収集資料は別添とした。

図表 1-1 調査先内訳（5月23日 - 6月7日）

	企業	政府・団体	講師	受講生	教育機関	国際機関等
訪問調査	13	17	7	46	5	6
アンケート調査	7	0	5	16	0	0
計	20	17	12	62	5	6

2. 日本センタービジネスコースの活動

2.1 実績

社会人を対象に経営管理の基本を学ぶレギュラーコース（基礎コースと上級コース）を開設、いずれも 17:30-20:45 まで 1 日 2 科目、1 科目につき 15 回の講義を行っている。ひとつの term は 4 ヶ月間で、受講料は 1 科目 150,000 キープ（約 15 ドル）である。講師は、ラオス国立大学経済経営学部（FEBM）の教員が中心となっている。レギュラーコース受講生を対象として、日本人短期専門家が 1 回 1-2 週間程度、年 6 回程度、特別講義を担当してきた。

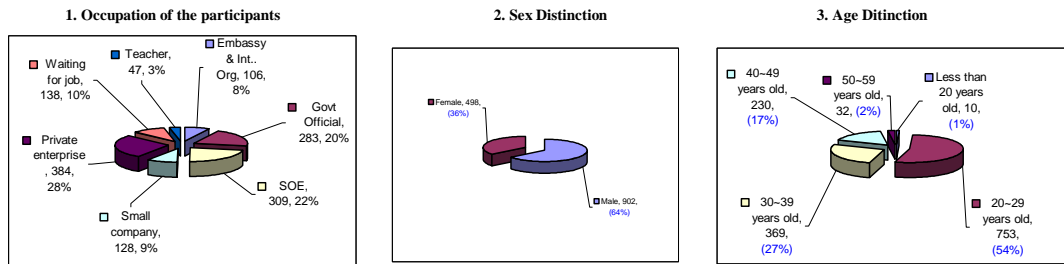
レギュラーコースには、2001 年 9 月の 1st Term 以降 2005 年 5 月の 11th Term までの累計で 1,400 名が参加している。参加者を職業別にみると、国营企業 22%、大企業（民間）28%、中小企業 9%、政府 20%、国際機関等 8%、教師 3%、求職中 10%、となっている。年齢別では、20 代が 54% を占めている（図表 3-1. 参照）。

このほかに JICA-Net を活用したコース（参加者 154 名）や、Technical College 教員を対象とした短期集中研修（夏休み期間中、参加者 84 名）、その他不定期のセミナー（外部講師）を実施してきた（詳細は図表 2-2 参照）。

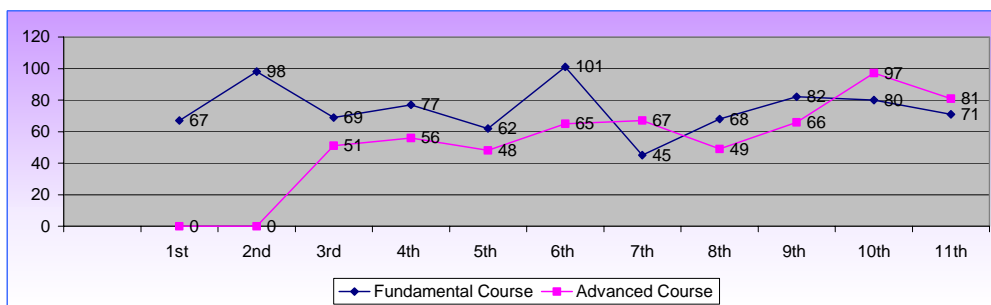
図表 2-1. レギュラーコース参加者数（1 期 - 11 期、2001 年 9 月 - 2005 年 5 月）

Number of the Participants in the Business Course for 11 Terms (Sep. 2001 to May. 2005)

Courses	1st Term 2001/2002	2nd Term 2001/2002	3rd Term 2001/2002	4th Term 2002/2003	5th Term 2002/2003	6th Term 2002/2003	7th Term 2003/2004	8th Term 2003/2004	9th Term 2003/2004	10th Term 2003/2004	11th Term 2004/2005	Total
Fundamental Course	67	98	69	77	62	101	45	68	82	80	71	820
Advanced Course	0	0	51	56	48	65	67	49	66	97	81	580
Total	67	98	120	133	110	166	112	117	148	177	152	1400



4. Trend of participants from Sep. 2001 to May 2005



図表 2-2. 各コースの情報

1. 基礎コース 詳細情報

- 対象：私企業・国営企業の中堅管理職層、経営幹部層及び小企業のオーナー
- 内容：下記の 8 科目から構成。
- 目標：
- 方法：すべて 17：30～20：45 に実施。朝・夕それぞれ 2 科目の授業を行う。1 科目につき、15 回の講義（週 2 回）。
- 講師：ラオス国立大学経済経営学部講師陣が主に担当し、加えて日本やアセアン諸国から招聘された大学教授。
- 期間：4 か月で 1 コース実施。
- 受講料：選択コース：150,000kips(17\$)/科目、1 コースのフルコース：1,200,000kips(136\$)。
- 定員：30 名

【科目一覧】

科目	講師	目的	内容
経営戦略	ラオス人講師 12 名 (FEBM 教員 11 名、外部講師 1 名)	市場経済の本質を理解し、グローバルな視点で経営戦略を立案できる人材の育成	経営管理理論、経営目標と評価、企業、政策決定、経営管理計画、法人組織論、問題解決
マーケティング	* 全科目にラオス語の教科書が作成されている	市場原理と顧客ニーズを把握し、商品開発や販売戦略を提言できる人材の育成	マーケティングの定義、市場調査とデータ分析、顧客行動、価格競争、工業製品の特殊性、販売促進と広告、問題解決
一般会計		ラオスに合致した経理体系を理解し、簿記・帳表作成を實踐だけ、予算・決算諸表を作成できる人材の育成	会計、商業簿記、財務諸表、原価計算及びコスト評価、予算作成および評価、問題解決
生産管理		生産の効率化と品質・サービスの向上を實踐し、新商品の開発を推進できる人材の育成	生産行程の管理、品質管理と世界基準、生産改善、原料調達と流通管理、在庫管理、差別化とアウトソーシング、雇用管理
人事管理		企業内組織を確立し、社員の能力開発を推進できる人材の育成	人材管理論、人事管理の役割、採用と人員配置、リーダーシップ、モチベーション維持、賃金体系と incentive system、人的資源の向上、経営管理への女性参加
国際貿易		国際市場に対応できる基礎知識を学び輸出を可能にする営業マンの育成	

一般財務	資本（資金）の意義と金融システムを理解し、市場より資金を調達できる人材の育成	税務システム、資金管理とキャッシュフロー、資金作成、銀行貸付とクレジット、株式取引、資本投資、投資計画と結果分析、財務戦略
ビジネスコミュニケーションスキル	契約の意味を理解し、国内外の顧客と正確・迅速に情報伝達ができる人材。又、コンピュータの操作技術を取得し将来電子商取引（E-Business）に参加できる人材の育成	

【活動実績一覧】

2001-2002		期間	概要
回			
第1回	2001年9月3日～12月27日		修了者62名：基礎コース full18 科目 16名、optional46名
第2回（夜間）	2002年1月14日～5月2日		修了者86名：基礎コース full18 科目 13名、optional73名
第3回	2002年5月13日～8月		修了者：基礎コース full18 科目 15名、optional44名
2002-2003		期間	概要
回			
第4回	2002年9月～12月		133名（応募者150名） 基礎コース full127名、optional50名・中級コース full116名、optional40名
第5回	2003年1月～4月		
第6回	2003年5月19日～9月9日		参加者101名。第1回からのコース参加者累計は429名。
第7回	〔前期〕2003年9月15日～11月5日		応募者79名→受講者82名
	〔後期〕2003年11月10日～2004年1月8日		応募者79名→受講者82名→修了者45名
第8回	〔前期〕2004年1月12日～3月2日		応募者82名→受講者69名（前期）→修了者68名 特殊なケースとして Tokyo Coil Engineering Co.Ltd. からの要望で講師を派遣し

	【後期】2004年3月9日～5月5日	「Organizational Behavior」, 「Human Resource Management」 についての出張講義を22名の従業員を対象に行う。
第9回	【前期】2004年5月10日～6月29日	受講者91名
	【後期】2004年7月5日～9月10日	

2. 上級コース 詳細情報

- 対象：私企業・国営企業の中堅管理職層、経営幹部層及び小企業のオーナー
- 内容：下記8科目から構成。
- 目標：
- 方法：すべて17：30～20：45に実施。1科目につき、15回の講義（週2回）。
- 講師：ラオス国立大学経済経営学部講師陣が主に担当し、加えて日本やアセアン諸国から招聘された大学教授。
- 期間：4カ月で1コース実施。
- 受講料：選択コース：150,000kips(17\$)/科目、1コースのフルコース：1,200,000kips(136\$)。
- 定員：

【科目一覧】

科目	講師	目的	内容
経営戦略 2	ラオス人講師12名(FEBM 教員11名、外部講師1名)	市場経済の本質を理解し、グローバルな視点で経営戦略を立案できる人材の育成	経営管理理論、経営目標と評価、企業、政策決定、経営管理計画、法人組織論、問題解決
マーケティング 2	*全科目にラオス語の教科書が作成されている	市場原理と顧客ニーズを把握し、商品開発や販売戦略を提案できる人材の育成	マーケティングの定義、市場調査とデータ分析、顧客行動、価格競争、工業製品の特殊性、販売促進と広告、問題解決
経営会計		ラオスに合致した経理体系を理解し、簿記・帳表作成を實踐だけ、予算・決算諸表を作成できる人材の育成	会計、商業簿記、財務諸表、原価計算及びコスト評価、予算作成および評価、問題解決
生産管理 2		生産の効率化と品質・サービスの向上を實踐し、新商品の開発を推進できる人材の育成	生産行程の管理、品質管理と世界基準、生産改善、原料調達と流通管理、在庫管理、差別化とアウトソーシング、雇用管理
人事管理 2		企業内組織を確立し、社員の能力開発を推進できる人材の育成	人材管理論、人事管理の役割、採用と人員配置、リーダーシップ、モチベーション維持、賃金体系とincentive system、人的資源の向上、経営管理への女性参加

国際貿易 2	国際市場に対応できる基礎知識を学び輸出を可能にする営業マンの育成	
企業会計	資本（資金）の意義と金融システムを理解し、市場より資金を調達できる人材の育成	税務システム、資金管理とキャッシュフロー、資金作成、銀行貸付とクレジット、株式取引、資本投資、投資計画と結果分析、財務戦略
インフォメーション・マネジメント	契約の意味を理解し、国内外の顧客と正確・迅速に情報伝達ができる人材。又、コンピュータの操作技術を取得し将来電子商取引（E-Business）に参加できる人材の育成	

【活動実績一覧】

2001-2002		
回	期間	概要
第1回		
第2回		
第3回	2002年5月13日～8月 * 全科目にラオス語の教科書が作成されている	企業会計 マーケティング2 経営戦略2 経営会計 人的資源経営2 国際貿易2 情報管理 生産管理2 修了者：中級コース full19 名、optional41 名
* 初年度計 3 回のコース累計受講者数：285 名（修了者数 257 名）		
2002-2003		
回	期間	概要
第4回	2002年9月～12月	133 名（応募者 150 名） 基礎コース full127 名、optional50 名・中級コース full116 名、optional40 名
第5回	2003年1月～4月	

第6回	2003年5月19日～9月9日	参加者65名。第1回からのコース参加者累計は221名。
第7回	2003年9月15日～11月5日	応募者65名→受講者73名
	2003年11月10日～2004年1月8日	受講者73名→修了者67名
第8回	2004年1月12日～3月2日	応募者62名→受講者数55名(前期)→修了者49名 特殊なケースとしてTokyo Coil Engineering Co.Ltd.からの要望で講師を派遣し「Organizational Behavior」, 「Human Resource Management」についての出張講義を22名の従業員を対象に行う。
	2004年3月9日～5月5日	
第9回	2004年5月10日～6月29日	受講者85名
	2004年7月5日～9月10日	

3. JICA-Net 利用の連続ビジネスコース「経済経営コース」 詳細情報

- 対象：ビジネスコース卒業生（英語能力の考慮）
- 内容：JICA-NET が導入され、遠隔教育システムをビジネスコースで導入。講義はJICA-Net 業務室が財団法人「日本経済研究所」に委託して実施。
- 目標：
- 方法：毎週金曜日 17:30～20:00（2.5時間）
- 講師：
- 期間：2003年10月10日～12月26日
- 受講料：
- 定員：25名

2003年度		
科目	期間	目的 内容
コースオリエンテーションと講義対象国経済の特徴	2003/10/10	日本のビジネススタンダードを理解してもらう。
経営マネージメント	2003/10/17	講義は、毎回異なった講師により英語で行われているが、英語による講義を理解できない受講生もいるので毎回の講義資料を予めラオス語に翻訳して講義の際に受講生に配布し、講義自体も英語による講義をラオス語に逐一翻訳して行っている。

経営分析 1-簿記・会計	2003/10/24		
経営分析 2 - 財務分析	2003/10/31		
企業環境 1 - 金融実務	2003/11/07		
企業環境 2 - 日本の中小企業の経験	2003/11/14		
マーケティング 1 - 企業経営とマーケティング	2003/11/21		
技術マネージメント	2003/11/28		
マーケティング 2 - 企業経営とマーケティング	2003/12/05		
ベンチャービジネス 1 - ビジネスプランの作り方	2003/12/12		
ベンチャービジネス 2 - 企業家の講演	2003/12/19		
ベンチャービジネス 3 - ビジネスプランの発表	2003/12/25		
2004 年度			
科目	期間	目的	内容

ラオスのマクロ エコミックス	2008/05/15	日本のビジネススタンダードを理解してもら う。	前回までは英語の堪能な受講生だけを集めて少 人数で実施したが、今回はより多くの人に参加 してもらったため英語能力を問わずに約60名の 受講者で実施している。
企業管理	2008/05/22		
損益計算書と貸 借対照表	2008/05/29		

4. 日本人短期専門家による特別講義 詳細情報

科目	期間	目的	内容
Management Strategy	2003年8月9日～9月6日	ビジネスコースの講義は、基本的には当プロジ ェクトの協力対象であるラオス国立大学経済経 営学部教員によって行われているが、ビジネス コースの学期毎に可能な限り日本人専門家によ る特別講義を行う	経営戦略の策定についてワークショップ演習を取 り入れた「Management Strategy」の講義。
Human Resource Management	2003年8月18, 20, 22日		企業の教育訓練を中心とした「Human Resource Management」の講義。
日本企業の Book-Off Corporeation とNikko Travel	2003年9月2, 5日		「日本企業の Book-Off Corporeation と Nikko Travel」を題材としたケースメデ ィットの講義。
Financing, Business in Developing Countries	2003年9月25, 26日		専門である「Financing, Business in Developing Countries」をベトナム・カン ボジアでの経験を例にとり東南アジアでの財務 諸表の不明確さ、付随担保に対する法的未整備 が先進国からの資金流入の足かせになっている 現状についての講義。
An Introduction to Financial Analysis	2003年11月18, 20, 24日		簿記、貸借対照表の作成法、及びその意義をわ かりやすく講義。
Marketing Strategy (第 1, 2回)	2003年11月25, 27日		日本の経済的歴史から始まり、戦後日本の流通 業界の変遷を、画像を使いながらわかりやすく 説明。

Marketing Strategy (第3回 ~8回)	2003年12月1, 4, 8, 11, 16, 18日	日本のコンビニエンス・ストアの返還に的を絞る、その誕生から今日の隆盛に至るまでの経営努力をわかりやすく説明。
中小企業の強みと弱み - 利潤確保のための方法 (第1, 2回)	2004年2月13, 20日	第一回目は中小企業の強みと弱み - 利潤確保のための方法 (日本の事例紹介)、第二回目は、第一回目の続きと長崎大学の学生が作ったビジネスモデルを例にビジネスプラン作成についての講義。
国際貿易におけるマーケティングと決済について (第1, 2回)	2004年2月10, 12日	2回に分けて国際貿易におけるマーケティングと決済についての講義を行う。
Population Growth and Agricultural Economy	2004年3月9, 11, 12日	現在のラオスの人口とGDPに占める産業別人口と生産の割合から、ラオスが経済発展を遂げる為には人口増と産業化の促進、更には農業と産業の両方に技術革新が必要であることを、日本とタイの経済発展の歴史を例に講義。
Corporate Management in the Global Market	2004年3月19, 23日	19日は日本の労働分配率の変化から企業の雇用形態が終身雇用から能力主義に変わりつつある日本経済の現状の講義。 23日はケーススタディーを使ったマーケティングの講義。
Marketing	2004年3月19, 24, 26, 29日	伊藤園、ナルミヤインターナショナル、アイスタイルのケースをテーマに、企業の発展過程で、差別化や市場におけるポジショニングが重要であることを分かり易く講義。
Corporate Governance	2004年3月23, 26, 30日	株式会社の特徴、アメリカ、ドイツ、日本における企業統治 (会社機関と運営の関係・仕組み)、中国の国営企業の株式会社化についての講義。

アサヒビールの社内研修・評価制度について	2004/03/27		Lao Brewery Co.Ltd.でアサヒビールの社内研修・評価制度についての講義。
----------------------	------------	--	--

5. その他 詳細情報

科目	期間	目的	内容
Technical College of Vientiane Province 教員に対する特別コース	2002年7月1日～8月9日		6科目 受講者：同校教員6名
中内 功氏 (前ダイエー会長・前経団連副会長) 講演会	2002年12月5日 9:30～11:30	学生向け講義(出席者約400名)	於：FEIBM 大講堂
Personnel Management	2002年12月5日 14:00～16:00	実務者むけ講義(実務家・邦人約140名、NUOL 学生約200名)	「経済発展における中小企業の役割：日本からの教訓」
International Trade	2002/12/24	特別外部講師による講義	
Finance	2002/12/25	特別外部講師による講義	

ラオス日本人材開発センタービジネスコースニーズ調査報告書

<p>技術短大教師短期集中講座（5週間コース）</p>	<p>2003年7月7日～8月12日</p>	<p>ビエンチャン県及びルアンパバーン県の技術短大ビジネス科教員20名に対し再訓練を行う。</p>	<p>ビジネスコース第6回で行っている 1. Production Management 2. Marketing 3. Corporate Finance 4. Management Strategy 5. International Trade の5科目についての集中講義を行う。</p>
<p>技術短大教師短期集中講座（2週間コース）</p>	<p>2003年8月13日～26日</p>	<p>ビエンチャン市内の技術短大、職業訓練校他、ルアンパバーン、ポリカムサイ、サバナケット、パクセ、カムアン県の Technical College のビジネス科の教員20名が参加して講習を行う</p>	<p>教育省高等教育局等関係者と協議した結果、要望が最も強かった[General Accounting]と[Managerial Accounting]の2科目を対象として集中講義を行った。</p>
<p>「国際標準によるプロジェクトマネージメント」研修</p>	<p>2003年12月1日～19日</p>	<p>プロジェクトの入札、契約、調達の各業務の流れとプロジェクトマネージメントの3要素であるコスト、品質、スケジュールとプロジェクト組織についての管理手法を理解する。</p>	<p>財団法人海外技術者研修協会（AOTS）と東洋工ソニリアリング株式会社との共催による研修。プロジェクトの入札、契約、調達の各業務の流れとプロジェクトマネージメントの3要素であるコスト、品質、スケジュールとプロジェクト組織についての管理手法をテーマに集中した研修が行われた。</p>
<p>ラオス市場経済移行セミナー</p>	<p>2004年3月1日～5日</p>		<p>日本の戦後経済復興と現在のラオスにおける投資と貿易統計から、ラオス企業が抱える問題点と対策を講演。</p>

（出所：LJC）

2.2 評価¹

2004年4月から9月にかけてビジネスコース参加者を対象に実施したアンケート調査結果によると、回答を寄せた人の75%以上が、ビジネスコースは仕事に役立つと回答している。また、講義内容に対する理解度も高い。調査結果データは以下のとおり。

(ア) 基礎コース

	科目名	講義内容の理解			仕事の上での有益さ		
		難しい	中程度	簡単	少ない	中程度	多い
1.1	Business Communication Skills	0.0%	68.8%	31.3%	0.0%	13.8%	86.2%
1.2	Organizational Behavior	0.0%	75.0%	25.0%	5.6%	38.9%	55.6%
1.3	General Accounting	26.7%	60.0%	13.3%	0.0%	7.1%	92.9%
1.4	General Finance	16.7%	66.7%	16.7%	0.0%	9.1%	90.9%
1.5	Introduction to Business Management	0.0%	54.5%	45.5%	0.0%	15.0%	85.0%
1.6	International Trade	5.3%	73.7%	21.1%	12.5%	18.8%	68.8%
1.7	Principle of Marketing	0.0%	82.4%	17.6%	6.7%	13.3%	80.0%
1.8	Production Management	8.7%	87.0%	4.3%	13.0%	21.7%	65.2%
	Average	7.2%	71.0%	21.8%	4.7%	17.2%	78.1%

(イ) 上級コース

	科目名	講義内容の理解			仕事の上での有益さ		
		難しい	中程度	簡単	少ない	中程度	多い
2.1	Corporate Finance	5.6%	88.9%	5.6%	6.3%	31.3%	62.5%
2.2	Human Resource Management	0.0%	68.2%	31.8%	0.0%	19.0%	81.0%
2.3	Managerial Accounting	0.0%	56.3%	43.8%	6.3%	18.8%	75.0%
2.4	Marketing	0.0%	53.8%	46.2%	9.1%	9.1%	81.8%
2.5	Management Information System	0.0%	80.0%	20.0%	0.0%	16.7%	83.3%
2.6	Project Management	0.0%	57.1%	42.9%	7.7%	23.1%	69.2%
2.7	ASEM & Lao Economics	0.0%	57.1%	42.9%	0.0%	16.7%	83.3%
	Average	0.8%	65.9%	33.3%	4.2%	19.2%	76.6%

2005年2月に実施された終了時評価において、ビジネスコースは、プロジェクト目標である「人材開発における重要な役割を果たす」という点において有効性が高いと評価され、その効果発現に貢献した要因として以下の点があげられている。

- ラオス語のテキスト教材が準備されており、テキスト教材自体が不足しているラオスにおいて、高い学習効果を実現している。
- 受講生対象のアンケート調査を通じて定期的にモニタリング評価が行われ、教材や科目などコース内容の改善が図られている。
- 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日本センター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、日本センター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

¹ 終了時評価調査団（2005年2月）の報告書による。

り、短期日本人専門家は短期間で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

また、「インパクト」の面においても、Technical College 教員に対する研修や JICA-Net の銀行職員研修による波及効果が期待できるとしている。

同終了時評価調査団は、以下の提言を行っているところ、LJC としてもこれを踏まえ、ビジネスコースのより一層の充実をはかっている。

- 現地講師の多様化（民間企業、役所、他のビジネス・スクール、近隣諸国からビジネスパーソン等を講師として招へい）
- 実践的な講義内容の強化
- モニタリングシステムの構築（地元コンサルタントを活用して修了者を対象とした定期的な追跡調査）
- 修了者間のネットワーク構築支援
- 現地ニーズに応じた短期専門家の派遣

3. ビジネス人材育成の現状と課題

ラオス国内でビジネス人材育成に関与している機関としては、以下のようなものがある。は政府職員を対象とした高等教育機関、は教育省管轄の高等教育機関、は各省・各企業の研修機関である。教育研修機会のほとんどがビエンチャンにあり、それ以外の地方にはほとんど存在しない。

National Organization for Studies in Policies and Administration (NOSPA)

ベトナム国立経済大学

ラオス国立大学経済経営学部

私立の College

政府系の実務研修機関

企業の研修所

海外ドナー

3.1 政府職員を対象とした高等教育機関

(1) National Organization for Studies in Policies and Administration (NOSPA)

NOSPA は、95 年、Prime Minister's Office に属する National School of Public and Business Administration (NASM) と、人民革命党傘下の研修機関が統合されてできた、主として政府幹部職員を対象とした研修・養成機関である。授与される学位別に以下のコースが用意されている。

- MBA コース (2 年間)
- Bachelor コース (4 年間、ビジネス、政治、行政の各専攻、学位未取得の政府幹部職員対象)
- Higher Diploma コース (2 年間、学位未取得の政府幹部職員対象)
- Diploma コース (各県にある Policies & Administration School で実施、地方政府職員が対象)

MBA コース受講生は、企業経営者、政府職員、ラオス国立大学卒業生等様々で、1 年生、2 年生それぞれ 30 名ずつが在籍している。授業時間は 2 年間で 1131 時間、授業料は年間 400 ドルである。講師は、仏人をはじめ外国人が多く、授業は全て英語か仏語で実施しているが、仏語を解するラオス人は少ないので英語の授業が多い由。2 年間のコースの前に英語か仏語を 4 ヶ月間受講することになっており、コース開始後も週に 11 時間の語学の授業がある。

運営には仏政府の支援を得ており、仏人長期専門家が派遣されている。MBA コース講師の謝金も仏政府が負担しているが、今後は少しずつラオス側で負担できるようにしていく方針が示されているとのことである。

タイ、ラオス、カンボジア、ベトナムのビジネススクールが協力関係にあり、相互に学生や講師を派遣しあっている (学生は外国で 1 ヶ月間の授業参加を課せられている)。さらに、1 年目の成績優秀者約 10 名は、2 年目はフランスなど外国留学の機会を与えられる。

修了生の就職に関しては、MBA コースは開始したばかりなので、まだ修了生を出していないが、その前身である Pre MBA コースは 8 期にわたって修了生を輩出しており、多くが ADB、UNDP など、いわゆる人気の高いところに就職していることから、NOSPA としては MBA コースの修了生も相当の実績を出せるとみている。企業からのアプローチもあるので、企業に対し説明会を行っている由である。

(2) ベトナム国立経済大学の MBA

ベトナム国立経済大学の協力により、2005 年からラオス国立大学の施設を利用して MBA コースが実施されている。ベトナム戦争世代の党や政府幹部に勉学・学位取得の機会を与えることを意図して設立されたコースで、ベトナムから派遣された講師が講義を行っている（ただし執筆時点ではまだ前段階の語学の授業のみ実施）。受講生は高齢者が多く対象者数も限られていることから、これら対象者が MBA を取得した後将来にわたって活動を継続させるのか、その方針・計画は不明確と見る向きが多い²。

3.2 教育省管轄下の高等教育機関

(1) ラオス国立大学経済経営学部

ラオス国立大学（NUOL）は、95 年にそれまで分散していた 11 の高等教育機関を統合してできたラオス最初の総合国立大学であり、経済経営学部（FEBM）はこの統合の際に新設された。対象は主として高卒者で、受講生総数は 2,858 名、うち社会人は全体の 1 割強である。1 年間の教養課程、4 年間の専門課程からなり、受講料は年間 72 ドルであるが、推薦入学者及び政府派遣の職員は無料となっている。授業はラオス語で行われている。

図表 3-1. FEBM 受講生数（2005 年）

コース	受講生数（うち社会人）
全日コース	897（49）
夜間コース	1,961（275）
計	2,858（324）

（出所：FEBM）

(2) 私立のカレッジ

教育省が認可している私立カレッジが 30 数校あり、うち 7 校が Bachelor's Degree 授与校、その他は Diploma を授与している。これらの私立カレッジは、高校卒業生数の急増（年間約 40,000 人）に伴って 90 年以降その数が増加している。Bachelor's Degree 授与校の全て、及び Diploma 授与校の半数以上でビジネス関連のコースを設置しており、教育省によれば約 7,000 名がこれらのコースで学んでいる。英語コース受講者も含めると約 9,000 名になる（図表 3-2 参照）³。

² 当初意図された対象者以外の若い受講生も受け入れている。

³ 英語に関しては、塾や家庭教師を利用する者も多い。

図表 3-2. 私立カレッジ（教育省認可）

No.	Name	Course	Degree	Class	Teacher	Student	Place
1	Rattana Business Administration College	<ul style="list-style-type: none"> ● Business English ● Business Administration 	Bachelor Degree	23	68	1326	Vientiane
2	Comcenter College	<ul style="list-style-type: none"> ● Business English ● Business Administration 	==/==	23	34	1021	==/==
3	Lao – America College	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration ● IT 	==/==	43	52	1598	==/==
4	Soutsaka Institute of Management and Technology	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==	4	19	96	==/==
5	Europe – Asia College	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==	9	26	462	==/==
6	SOUKSAVATH COLLEGE	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==	8	32	131	==/==
7	Sengsavanh College	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==	18	28	630	==/==
8	Quest College	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration ● IT 	Higher Diploma	10	21	227	==/==
9	Bouthviset College	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==	6	27	153	==/==
10	KHAMSAVATH College	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==	17	45	374	==/==
11	IT XAYCHAMPA COLLEGE	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==	7	52	159	Champasak
12	KHAMSISOUK BUSINSS ADMINISTRATION COLLEGE	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==	4	15	159	Khammeun
13	Savan Institute of Management	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==				Savannakhet
14	CHANHSAMOUT COLLEGE	<ul style="list-style-type: none"> ● Business Administration 	==/==				Xayyabuly
15	Lao – Singapore Business College	<ul style="list-style-type: none"> ● English ● Business Administration 	==/==				Vientiane
16	Unity Business College	<ul style="list-style-type: none"> ● Project Management ● Accounting 	==/==				==/==
17	THE XAIPATTANA ECONOMY COLLEGE	<ul style="list-style-type: none"> ● General English ● Accounting 	==/==	23	21	247	==/==
18	Lao International College	<ul style="list-style-type: none"> ● Finance & Accounting ● Hotel & Traveling 	==/==	6	19	258	==/==
19	SETHA BUSINESS ADMINISTRATION COLLEGE	<ul style="list-style-type: none"> ● Finance & Accounting 	==/==	15	12	641	==/==

20	KP Institute Of Information And Communication Technology	● Computer Science	==/=					==/=
21	KAVIN COLLEGE	● General English	==/=	32	52	1152		==/=
22	SAHAKITSAMPHAN COLLEGE	● General English	==/=	8	25	208		==/=
23	Sanaphay College	● General English	==/=	5	12	223		==/=
24	Pasabandith COLLEGE	● General English	==/=	5	14	281	Luangphabang	
25	Asaphattana College	● General English	==/=		21	255	Xiengkhuang	
26	Universal English Institute	● English	==/=				Vientiane	
27	Vientiane College	● English	==/=	14	26			==/=
28	Lao - Korea	● English	==/=					==/=
29	Vientiane College	● English	==/=					==/=

(出所 : 教育省資料をもとに LJC 作成)

Bachelor's Degree 授与校として定評があり、企業や政府職員も多く受講しているカレッジに Comcenter College、Rattana Business College、Lao-American College 等がある。これらカレッジの典型として Comcenter College、外国系カレッジの例として Lao-American College、独自路線の例として Lao-Singapore Business College、Unity School of Management をとりあげ、概説する（Lao-Singapore Business College と Unity School of Management はカレッジとして認可されているが、他のカレッジが数年間の長期の教育を行うのに対して、両校は数ヶ月間の短期のトレーニングを実施するという点において性格に違いがある）。

(a) Comcenter College

Business Administration と Business English⁴の2つのコースがある（Law Course について許可申請中⁵）。いずれも Bachelor を授与する5年間のコースで、受講生の大半は高校卒業生であるが、社会人からの評価も高い。

Business Administration Course では、36科目を用意しており、受講料は月25ドルである。講師は政府職員やビジネスマンなど実務経験のある者のみ採用しており、そのほとんどがMBA保持者である。講師は有職者なので、授業は夜間に実施している。謝金は外国人講師で1時間10-15ドル、ラオス人講師で1時間3ドル程度である。2000年以降 College が急増したため、受講生数は年々減少、現在は1,021名である⁶。

一般に Bachelor's degree と英語力が就職の決め手とされており、NUOL に次いで Comcenter College 卒業生も求人側からの評判が高いと言われている⁷。

(b) Lao-American College

93年設立、97年に当国で最初に Bachelor 授与を認可された College である。民間の運営であるが、構内に広報文化センター的機能を担う Lao-American Center が設置され、米国大使館がその運営に関与している。

ビジネスコースと英語コースを設置しており、5年制で Bachelor を授与している。ビジネスコースの受講生は240名で高校卒業生が多い。講師は16名（うち外国人3名、米、豪、加）、授業は基本的に英語で行われ、朝、昼、夜の3シフト制になっている。受講料は年間450-550ドル。講師の謝金は1時間7ドルから始まって徐々に上がっていくシステムになっている。

⁴ Business English は受講希望者数が極めて少ないとのこと。

⁵ Law Course はニーズがあるにもかかわらず現在は NUOL 法学部にしかないため、新設することにした由。

⁶ それ以前は、College は5校しかなかったが現在は30校に増加、うち Bachelor を授与する College は3校から7校に増加している。

⁷ 一番人気が高いのは、給料は高くないが職場がきれいなイメージのあるホテルであるが、実際の不規則できつい現場に遭遇してやめる者も多い、との話が聞かれた。なお、同校の評判が高いのは、試験や成績が厳格であることがひとつの理由とのコメントが同校関係者からあった。同時に、同関係者は、NUOL や他の College にも併せ通うダブルスクールが多いことや、どの学生も計算と英語の能力が劣ることが問題と指摘していた。

Preschool, Primary School, Secondary School を併設準備中（生徒数 60 名、授業は英語）であるほか、コンピュータに関し、マイクロソフトの冠コースを開講する予定（7 週間で 20 ドル）。

(c) Lao-Singapore Business College

2003 年、シンガポールの教育関係者を中心としたグループの提唱により設立された。London Chamber of Commerce and Industry Examination Board 及び Assessment and Qualifications Alliance と提携、そのカリキュラムや教材の提供を受け、事務局は 6 名の体制で運営している⁸。インドネシアでも同様の活動を実施している。

ビジネスコース（1 科目 90 時間、3 ヶ月間、2 クラス）と英語コース（4 クラス）を実施、ビジネスコースでは Bookkeeping, Business Administration, English for Business といった科目を提供しており、1 科目修了で certificate、3 科目修了すると Diploma を取得できる。受講生は高校生と社会人が半数ずつ。受講料は 1 科目 50 ドルである。講師は 12 名、外国人講師（豪、米）の謝金は 1 時間 10 ドル、ラオス人講師は 6-8 ドルである。

(d) Unity School of Management

92 年、マレーシアの仏教団体 BAHAI を母体に設立され、マレーシア大学の協力を得て運営している。Association of Business Executives, London の Diploma を授与している。事務局は 7 名、サワンナケートに分校がある。

Office Management, Report Writing & Presentation, Project Management, Accounting & Finance の 4 科目を開設しており、それぞれ 46 時間（1 回 2 時間（夜間）× 23 回）で受講料は 1 科目 150 ドルである。受講生は、政府、国際機関、NGO などのプロジェクト関係者が多い。講義は英語とラオス語、講師は外国人とラオス人計 8 名である⁹。講師には MBA と国際機関等でのプロジェクト経験を求めており、ラオス人講師の謝礼は 1 時間 5-6 ドル、外国人講師は 1 時間 8-10 ドルである。

以上 3.1、3.2 で概説した高等教育機関のビジネスコース概要を図表 3-3 に整理した。

⁸ 収支については、かろうじて黒字の由。

⁹ ラオス人は概して shy で、理解していても英語を話さないの、外国人講師も極力ラオス語を話せる者を採用するようになっているとの説明があった。

図表 3-3. 主要ビジネスコースの概要

機関名	内容・特徴	学位 (期間)	受講生 数	講師数	受講料	1時間当たり 講師謝金
National Organization for Studies in Policies and Administration (NOSPA)	<ul style="list-style-type: none"> ビジネス専攻は2年間のMBAコースと4年間のBachelorコース。 他に Higher Diploma コースと Diploma コース。 受講生は、政府幹部職員を中心に企業経営者、大学卒業生など。 講師は外国人が多く、授業は全て英語か仏語。 仏政府の支援を得ており、仏人長期専門家が8年にわたって派遣されている。講師謝金も仏政府が負担。 成績優秀者には外国留学の機会。 タイ、ベトナム、カンボジアの大学との間に協力関係があり、講師や受講生の相互交流を実施。 	MBA (2年) Bachelor (4年)	MBA 60名	MBA 30名 Bachelor 40名	MBA 年間400ドル(1時間 当り\$1.41) Bachelor 無料	外国人講師 \$50-100 ラオス人講 師\$25
Faculty of Economics and Management (FEBM), National University of Laos (NUOL)	<ul style="list-style-type: none"> NUOLは、95年にそれまで分散していた11の高等教育機関を統合してできたラオス最初の総合国立大学であり、FEBMはこの統合の際新設された。 対象は主として高卒者で、社会人は政府派遣、私費あわせて全体の1割強。 授業はラオス語。 	Bachelor (5年)	昼間 897名、 夜間 1916名	68名	年間\$72(1 時間当り \$0.15)	\$11-15
Comcenter College	<ul style="list-style-type: none"> ビジネスコースは5年間で36科目、夜間のみ。 他にビジネス英語コースがあり、法律コースについて許可申請中。 講師は実務経験者のみ採用。 対象とする受講生は高校卒業生。 93年設立、評判の高い Collegeのひとつで、社会人も多く在籍。 	Bachelor (5年)	1,000名	30名	1ヶ月間\$25 (1時間当 り\$0.42)	外国人講師 \$10-15 ラオス人講 師\$3

ラオス日本人材開発センタービジネスコースニーズ調査報告書

Lao-American College	<ul style="list-style-type: none"> 講義は基本的に英語で行われ、朝・昼・夜の3シフト制。 93年設立、民間の運営であるが米国大使館と緊密に協力。 当国で最初にBachelorを授与したCollege。 Preschool, Primary School, Secondary Schoolを併設準備中 2003年、シンガポールの教育関係者を中心としたグループの提唱により設立 London Chamber of Commerce and Industry Examination Board及びAssessment and Qualifications Allianceと提携、そのカリキュラムや教材の提供を受けている。 受講生は高校生と社会人が半数ずつ 	Bachelor (5年)	240名	16名	年間\$450-550 (1時間当り\$0.81)	\$7以上
Lao-Singapore Business College	<ul style="list-style-type: none"> 2003年、マレーシアの仏教団体BAHAIを母体に設立、マレーシア大学の協力を得て運営。 Association of Business Executives, LondonのDiplomaを授与。 Office Management, Report Writing & Presentation, Project Management, Accounting & Financeの4科目を開設 授業は英語とラオス語を使用。 受講生は、政府、国際機関、NGO等のプロジェクト関係者。 	Diploma (9ヶ月間)とCertificate (3ヶ月間)	年間100名程度	4名	1科目3ヶ月間\$50 (1時間当り\$0.55)	外国人講師\$10 ラオス人講師\$6
Unity School of Management	<ul style="list-style-type: none"> 92年、マレーシアの仏教団体BAHAIを母体に設立、マレーシア大学の協力を得て運営。 Association of Business Executives, LondonのDiplomaを授与。 Office Management, Report Writing & Presentation, Project Management, Accounting & Financeの4科目を開設 授業は英語とラオス語を使用。 受講生は、政府、国際機関、NGO等のプロジェクト関係者。 	Diploma	年間100-200名程度		1科目1ヶ月間\$150 (1時間当り\$3.26)	外国人講師\$8-10 ラオス人講師\$5-6

(教育機関への聞き取りをもとに筆者作成)

3.3 企業・政府機関の研修制度

調査対象とした企業では、独自の研修機関を有しているケースは例外的であり¹⁰、社内研修を実施している企業も比較的少なく¹¹、多くの企業が私立カレッジ等に自社負担で社員を派遣している。他方、これら教育機関において私費で学んでいる者も多い¹²。

図表 3-4. 調査対象企業（20社）の研修概要

	企業名
社内研修を実施している企業（8社）	Electricite du Laos, Lao Telecom, Lao Plaza Hotel, Don Chan Palace, Lao-Viet Bank, Tokyo Coil Engineering, etc
LJC、私立カレッジ、その他の教育・研修機関に社員を派遣している企業（17社）	ETL, Lao Telecom, Lao-Japan Airport Terminal Service, Lao Brewery, Lao Soft Drink, Lao Plaza Hotel, Vientiane Steel Industry, Tokyo Coil Engineering, State Enterprise for Agro-Industry, Lao Water Supply, Novotel, Mechanical Matallurgical & Gas Industry, Galvanized Iron Sheet Factory, Don Chan Palace, Lao-Viet Bank, Pharmaceutical Factory No. 3, Lao Insurance

（出所：各企業に対する聞き取り及び質問票回答）

他方、政府職員には、各種のスカラシップや海外ドナーが実施する内外の研修、あるいは各省が実施する研修に参加する機会が多いほか（図表 3-5 参照）、ラオス国立大学や Banking College 等の高等教育機関に派遣されてフルタイムの学生として数年間学び学位を取得する制度もあり、企業従業員に比較すれば恵まれていると言えよう。

図表 3-5. 政府機関の研修概要（NUOL に対する派遣制度を除く）

機関名	研修制度・実績	ドナー等の研修
外務省	Institute of Foreign Affairs において、自省及び他省庁職員を対象に英語（終日、6ヶ月間）や国際関係（終日、3-6ヶ月間）の研修を実施。	
法務省	英語（国連の支援による）。	
情報文化省	Lao-Singapore College に職員を派遣（英語）。	ASEAN、タイ、マレーシア、ベトナム各国政府招待の研修（Management of Information & Culture、TV・ラジオ番組制作、Library Management など）。
財務省	地方の税務局職員を対象に1-3週間の研修を実施。	日本、タイ、ベトナム等のスカラシップ。
商業省	Banking College に年間2名の職員を派遣。	
工業省	Rattana Business College、Sengsavanh	AMIECC による機械、電気、IT、経

¹⁰ Electricite du Laos、ただし、エンジニアに対する研修。

¹¹ College や取引先の外国企業から講師を招いて研修を実施する例がある。

¹² Tokyo Coil Engineering のようにタイ本社での研修、Lao Airlines のようにタイ航空やベトナム航空の研修（無料）を受けるといったケースもある。

	Collegeの夜間コースに職員を派遣（累計12名）。	営、貿易の5分野の研修（ASEAN各国及びラオス国内）。
農業省	Lao-Singapore Collegeに職員を派遣（英語、コンピュータ）。	タイ、スウェーデン等、各国政府スカラシップによる留学。
労働省	Lao-Singapore Collegeに職員を派遣。	
政府観光局	Tourism and Hospitality Training Centerにおいてツアーガイド研修（45日間）、ホテル・レストラン研修（8日間）を実施。	ASEAN各国政府招待による研修（Tourism Management、Hotel Management、Tourism Marketing等）やラオス国内におけるタイ政府観光局による研修（Tourism Marketing）。
中央銀行	中央銀行や国営商業銀行職員を対象にBanking Course（1週間 - 3ヶ月間）を実施。 NOSPAに職員を年1-2名派遣。	日本、EU等によるラオス国内での研修。

（出所：各省に対する聞き取り）

3.4 ドナーの活動

ビジネス人材育成に関しては、IFC（MPDF）やUNIDOが業界別に焦点をあてた研修を実施している。例えば、MPDFが本年実施した縫製業向け研修は、「原価管理」「生産管理」「品質管理」「ジャストインタイム方式」といった内容で、ManagerやSupervisorクラスを対象に4週間にわたって行われた（講師は縫製業界30年の経験を有するタイ人）。このほか、タイ政府がCLMV諸国において、生産性向上に係る研修を毎年実施している。

(1) MPDF

MPDFは、ビエンチャン、プノンペン、ハノイ、ホーチミンに100名のスタッフを擁し、各国において、人材育成、公共セクター・民間セクター間の連携促進、産業別の協力、の3分野の活動を行っている。

「人材育成」については、Human Resource Management（7項目）やMarketing（5項目）に関するSelf-Study Bookを作成、販売している¹³。さらに、Caring for Customer、Motivating People、Controlling Costsなど、アカデミックではないが日常の業務に役立つ内容のテキストとそのTrainers Manualを作成¹⁴、ラオスの教育研修機関に委託して研修を実施している。すなわち、各機関の講師にMPDFのTrainer's Trainingを受けさせ、この教材を使用して研修を実施する仕組みである。講師にはBachelor以上でビジネス実務経験者という要件を課している。各機関は講師謝金を受講料で賄い、MPDFは広告の面で協力する。現在、4つの機関（教育機関1校、コンサルティング会社3社）が10-12名

¹³ 各項目1,000部ずつ、合計12,000部作成、4,000部売れた。

¹⁴ 英国の会社とのライセンス契約、パイロット的に4科目作成、今後12科目にする予定。

の講師を使って実施しており、各科目 10-15 時間の内容で受講料は 20-30 ドルである。各機関が実施する研修について MPDF が評価を実施、品質管理に配慮している¹⁵。

このほか、「公共セクター・民間セクター間の連携促進」については、3月に Lao Business Forum を立ち上げた。同フォーラムは両セクター間の対話のプラットフォームとしての機能を担っており、各種調査を実施する予定である。ラオスでは企業設立の手續に 100 日以上を要しコストも高いといった問題が指摘されており、現在、商業省との間で関連法整備について協力を進めている。「産業別の協力」については、ラオス、カンボジア、ベトナムに共通して重要な産業、すなわち、Finance（不良債権処理、マイクロファイナンス等）、Tourism（ホテルの予約システム等）、Garments & Handicrafts、Agri-Business の各分野での協力を行っている。

(2) UNIDO

UNIDO と工業省では、中小企業振興とその生産性向上を当国ビジネスセクターの課題ととらえ、食品産業、木材加工産業、衣料産業、建設資材産業を対象とした中期アクションプランを作成している。そこで、ガバナンス、ビジネス体制・環境整備、生産性・競争力向上、資金調達、貿易振興の各分野においてとるべき施策を検討し、人材育成に関しても、ラオス国立大学経済経営学部における Entrepreneurship コースの設置、職業・技術教育における entrepreneurship 導入、中小企業に対する財務会計教育の充実、Garment Industry Training and Support Center の設立、等を提言している。

3.5 課題

図表4-6 ビジネス教育機関の分類

		学生	社会人
長期	一般	<ul style="list-style-type: none"> ・FEBM (Bachelor) × Lao-American College (Bachelor) ・Comcenter College (Bachelor) ・Khamavath College (Diploma) 	<ul style="list-style-type: none"> × NOSPA (MBA) × Vietnam University of Economics (MBA) × Scholarships (MBA, Bachelor)
	特化	<ul style="list-style-type: none"> ・English, Accounting, Computer (Diploma) 	<ul style="list-style-type: none"> ・Banking College (Diploma)
短期	一般	<ul style="list-style-type: none"> × Lao-Singapore College (Diploma) 	<ul style="list-style-type: none"> × LJC (Certificate) × Lao-Singapore College (Diploma)
	特化	<ul style="list-style-type: none"> ・Private schools 	<ul style="list-style-type: none"> × Unity School of Management (Diploma) ・Trainings by ministry/company ・Trainings by donor

¹⁵ MPDF 担当官によれば、このプロジェクトの計画にあたっては、とくに事前調査は実施しなかった由であり、この国ではとくに定量的な調査は極めて困難であるとのコメントがあった。

上述のビジネス人材育成に關与する教育・研修機関・制度を、対象とする受講生（学生か社会人か）、期間（数年間の長期か数ヶ月間の短期か）、教科内容（ビジネス一般か特定分野に絞ったものか）、の視点で分類すると図表 3-6 のように整理できる（×印は外国系、カッコ内は学位の種類を示す。Lao-Singapore College 受講生は学生・社会人半数ずつなので両方の欄に示してある）。

学生対象であろうと社会人対象であろうと、ビジネス一般を教科内容とした短期コースはほとんど供給されていないことがわかる。

学生を対象としたビジネス教育は、ビジネス一般を教科内容とした短期コースを除けば、少なくともピエンチャンにおいては量的には相当数の機関があると言える¹⁶。しかし、質の面では問題が多いと多くの関係者が指摘している。これは、基礎教育段階において教師・教材や就学機会が不足し、高等教育段階までその影響をひきずっているという当国の教育が抱える問題そのものに根ざしている。

これに対し、社会人を対象とした教育・研修は、質量ともに十分とは言えないのが現状である。とくにビジネス一般の教科内容をカバーする短期コースを提供している機関は、LJC 以外にはほとんど見当たらない¹⁷。

内陸の農業国であるラオスが、好むと好まざるとにかかわらずグローバル経済の波に洗われるのは待たなしであろうと思われ、即戦力が求められていることを考えると、優先度が高いのはやはり既に実務経験を有する社会人を対象とした研修の供給であろう。忙しい社会人にとっては短期コースが便利であること¹⁸、特定分野に絞った研修機会はドナーの協力や政府・企業の努力によりある程度確保されていること、ビジネスマンや政府職員が経営管理の基本的知識の学習を通じてビジネスマインドを習得し、広く社会の教養としてこれを共有することは重要であることを考慮すると、最も供給が少ない「ビジネス一般を教科内容とした社会人向けの短期コース」の充実が、ラオスにとって優先すべき分野であると思われる。

¹⁶ 教育省からは、今後地方でのビジネスコース設置を促していきたいとの意向が示された。また、地方の職員を対象に研修を実施している財務省などから、地方における研修の充実を求める声が聞かれた。

¹⁷ Lao-Singapore College も短期コースを提供しているが、2 クラスのみの開講であり、規模が極めて小さい。

¹⁸ インタビューにおいても、LJC を選んだ理由として短期コースであることをあげる受講生が多かった。

4. ビジネスコースに対するニーズ

4.1 ステークホルダー分析

以下において、企業、政府機関、個人、受講生、講師のカテゴリー別に、関係者の置かれている状況や日本センタービジネスコースとの関係について、質問票に対する回答結果を中心に整理し、それぞれの関係者が抱える課題とビジネス人材育成に係るニーズを探る。

4.1.1 企業

当国企業の多くは中小企業であり、500名以上の従業員を抱えているのは、Lao Telecom、Electricite du Laos など、いずれもごく限られた国営企業である。大企業¹⁹の多くはこのような国営企業か、元国営企業が外資を受け入れてJVになったもの、あるいは100%外資の企業である。それ以外の企業は大企業と呼ばれる企業でもせいぜい200-300名のところが多い。訪問調査の対象とした企業を上述の基準で分類すると図表4-1のとおり。

図表 4-1. 訪問先企業の分類

種類	企業名
国営企業 ²⁰	ETL, Lao Airlines, Electric du Laos, Lao-Telecom, State Enterprise for Agro-Industry, Lao-Japan Airport Terminal Service,
合弁企業	Lao Brewery, Lao Soft Drink, Vientiane Steel Industry, Lao-Viet Bank, Lao Insurance,
外資 100% 企業	Lao Plaza Hotel, Don Chan Palace, Tokyo Coil Engineering,
民族系企業	Galvanized Iron Sheet Factory

(出所：各企業に対する聞き取り)

調査対象企業の従業員数、資本金、年間売上高は図表4-2のとおり。

図表 4-2. 調査対象企業の概要

企業名	従業員数	資本金	年間売上高
ETL	335	850.000\$	151.000.000\$
Pharmaceutical Factory N:3	100	3.662.844.633 Kip	5.593.956.110 Kip
Lao Telecom	1411	96.000.000\$	387.000.000.000Kip
Beer Lao Co., LTD	471	20.000.000\$	544.356.287.628 Kip
Lao Soft Drink company	213	3.4000.000\$	80.000.000.000 Kip
Mechanical –Metallurgical-gas Industry. co	112	796.386-\$	600.000-\$
KOLAO	294	2.134.403\$	
Lao-Viet Bank	125	10.000.000\$	
Lao Insurance	64	2.000.000\$	64.000.000.000 Kip
Tokyocoil Engineering	400	1.290.000\$	1.052.000\$

¹⁹一般に、ラオスにおいて大企業とは、従業員が数百人規模の企業を指す。

²⁰ラオス政府が50%超所有している企業を国営企業とした。

Dan Chan Pazace	310	25.000.000\$	
Lao Plaza Hotel	259	1.000.000\$	
Novotel Hotel	250	3.000.000\$	500.000\$
Galvanized Iron Sheet Factory	50	500.000\$	3.000.000\$

(出所：質問票に対する回答)

市場経済化は緒についたばかりでいずれの企業もビジネスの経験が浅く、経営管理のスキルを有する人材の確保・育成が急務であることについては論をまたない。優秀な人材の確保にはどの企業も頭を悩ませており、とくに、Project Manager, Marketing, Accounting といった分野の人材確保が難しいという声が多かった。「高い給与を払ってでも MBA を採用したい、現にタイで MBA を取得中の学生の採用が内定しており、期待している。」という意見もあり、優秀な人材の採用意欲は高まっている。その優秀さを判定するひとつの基準となっているのが学位であり、「経験や能力に関する自己申告よりも degree や certificate といった証明書の方が信用できる」といった事情から、採用側としても学位を重視する方向に動いているとすることができる。多くの企業関係者が、「社員の昇進・昇給の決定の際に学位を考慮する」と述べていたのが印象的であった。入社の際は差をつけないが、その後徐々に差がついていくというのが一般的なパターンなのである。政府機関の場合は、「学位の優劣によって入省の際に本省勤務か地方勤務かが決まる」という傾向が見られるとのことである。他方、「優秀な人材は高い給料で他に転職したり独立したりすることも多い」というのもまた現実で、とくに合弁企業や外資系企業は国営企業より一歩先に競争の厳しさを日々肌で感じているという印象を受けた。

このような事情から、3.3 で述べたとおり各企業とも研修には積極的で、ほとんどの企業が社員を何らの研修に参加させた実績がある（実績がないのは1社のみ）。その実施主体の内訳は図表 4-3 のとおりである。社内研修を実施しているのは、社内にリソースを有する外資系企業や一部の国営企業であるが、調査対象とした企業（20社）のほとんどが外部の教育・研修機関に社員を派遣しており、研修ニーズの高さが窺われる。この回答結果が示すとおり、企業の研修制度（社内研修、教育・研修機関への派遣）の枠外でも研修の機会があるが、現時点では政府機関に比較すると参加の機会は限られている。なお、外国企業による研修が多いのが注目されるが、これは合弁企業への出資企業や取引先企業による研修であると思われる。

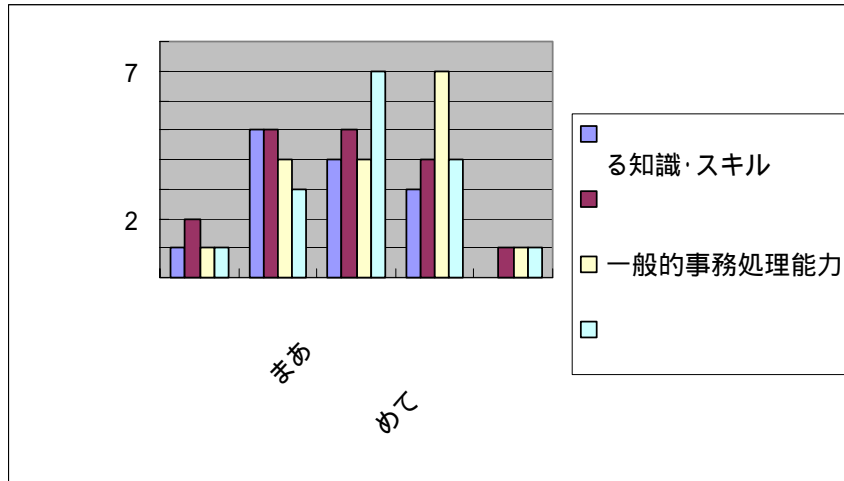
図表 4-3. 研修の実施主体（企業）

実施主体	回答数
当該企業（社内研修）	8
教育・研修機関（派遣）	17
ラオス政府	7
外国政府	4
外国企業	8
外国の大学	5
その他	4

(出所：質問票に対する回答)

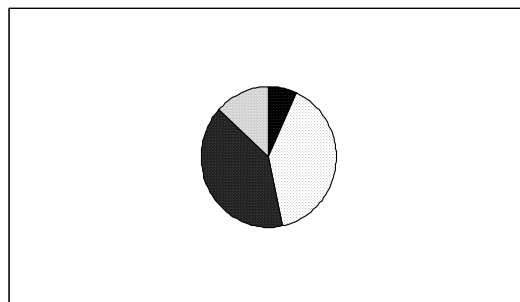
各社が具体的にどのような人材を求めているかを把握するため、自社の従業員の能力についてどう評価しているかに関する質問を行ったところ、「一般的事務処理能力」に次いでリーダーシップや論理的思考力といった「コンピタンス」に対する評価が比較的低いことがわかる。

図表 4-4. 自社従業員の能力に対する評価



また、どのレベルの社員の能力向上に最もニーズを感じるかとの問いに対しては、マネージャーレベルと中堅職員との回答が多かった。

図表 4-5 能力向上の必要な社員



LJC に派遣した社員がコース修了後、昇格・職務権限の拡大・専門性の高い職種への異動、といった具体的な処遇の向上があったかについては、あったと答えた企業が 5 社、なかったと答えた企業が 3 社であったのに対し、あったと答えた政府機関は 3 機関、なかったと答えた政府機関は 7 機関、という違いが見られたのも興味深い。

各企業人事担当者に対するインタビューでも、多くの企業が引き続き外部の教育研修機関を利用するとしており、そのニーズは今後も続く見込みである。

4.1.2 政府機関

党の指導の下、市場経済化を推進する当国において政府機関の果たす役割は大きい。民間セクターがテイクオフしていない現状を考えると、市場経済化に関する政策立案を担う政府職員に経営管理の基本を習得させ、ビジネスマインドの一端に触れる機会を与えることは、極めて有意義である。また、政府機関の政策能力については、これを不安視する向きが多く、政府部内からも政府が有する経済情報は古くて信頼性に欠けるとの不満が聞かれるほどである。日本人研究者からも、政府職員が市場経済について学ぶことの必要性を強調する意見があった。期待されている役割を果たすだけの能力、とくに生きた経済に対する感覚が政府職員に欠けている現状では、ビジネスコース等の機会を通じて経営者のセンスを身につけることが社会にとって重要であることは強調してもしすぎることはない。

政府職員が経営管理や起業に直接その知識を役立てる機会は限られていると思われるが²¹、教科内容に対する希望の回答結果（図表 4-11 参照）から、政府機関側にもビジネス教育に対する相当のニーズがあることがわかる。ビジネスのわかる人材の確保・育成に対し企業ほど切迫したものは感じられないにしても、以前は職員の縁故採用が多かったのに対し最近では資格・能力が重視される傾向も見られるとの意見もあり、この点からも政府機関の研修に対するニーズが看取される。

また、中小企業振興といった政策担当官庁の立場から、LJC に中小企業を対象としたセミナー開催を期待する声もある（工業省、商工会議所、貿易促進センター）。

4.1.3 個人

ここ数年、MBA や Bachelor 取得を希望する者が急増している²²。相当数のビジネスマンや政府職員が、海外留学、政府系の MBA コース、ラオス国立大学経済経営学部、私立カレッジのビジネスコース等で経営管理を学んでいるほか、ドナーが実施する各種研修に参加している。これらの機関や機会を利用してビジネスを学ぶ者の数は、ビジネスマンで数百人、高卒で入学してくる学生もあわせると、数千人に上ると見積もられる。ビジネスマンが就職・転職や昇格・昇給等で有利になる学位取得に駆り立てられているにとどまらず、文化省のように一見ビジネスとは無縁に見える組織でも、その職員が、将来への漠然とした不安から、私費でビジネスコースに参加する例も見られる。もともと証明書に重い価値を置く社会であると言われるが²³、ビジネスマンにしる、政府職員

²¹ 省によっては、下部機関の維持費予算を削減し、この分を自助努力で補填することを求めており、ビジネススキルが直接職務に役立つケースもある。また、政府職員が副業として事業を行う例や、途中でビジネスに転じる例も見られる。

²² 学位を取得したものが数年の実務経験を積むと、そのエンプロイアビリティは一気に高くなる。つまり企業や政府機関で働いている者にとっては、何もしないでいると自分の地位が相対的に低くなるので、ここ数年学位取得熱に拍車がかかっている、との見方もある。

²³ お上のお墨付きに価値を置く社会主義の影響とする指摘がある。

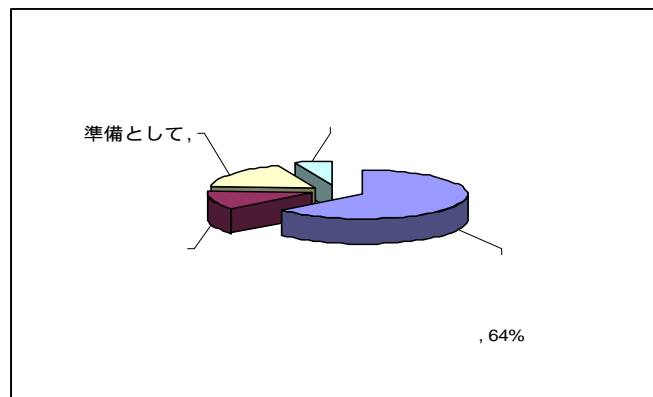
にしる、ラオス社会がグローバル化の波に洗われるにせよ、取り残されるにせよ、一種の拠り所を求めて学位信仰が加速しているという仮説も成り立つかも知れない。このようなニーズの高まりを反映して、ラオス政府がベトナムと協力し、学位を持たない企業や政府の幹部を対象に、なかば政策的に MBA を授与する動きすらある。

ビジネスコース参加者増加の背景として、当国では信用できる情報や最新の知識を得ることが困難であるという事情も指摘できる。「ラオス人自身がこの国の教育を信用しておらず、病気をしたらタイの病院に行くように、勉強をしに外国の大学に行っている。他方、知識を得ることに対するニーズは高く、闇雲に次々と新しいコースに参加する傾向が見られ、暗闇の中泳いでいるような状況にある」²⁴という観察は的確にラオス社会の一面を言い当てている。

4.1.4 受講生

受講動機については、64%が「起業や実務に必要な知識・スキル獲得のため」と答え、「就職・転職・昇進に有利だから」「進学・留学の準備として」を第1に選んだ回答者は、それぞれ11%と19%であった。インタビューでは、将来はMBAを取得したいという受講生が相当数いたことから、「進学・留学の準備として」と回答した受講生の多くはLJCビジネスコースをMBA入門と捉えていると思われ、教科内容を検討するにあたってはこれに留意する必要がある。これについては、「LJCのcertificateがMBAスカラシップの選考に役立った」という声も聞かれた。

図表 4-6 受講動機

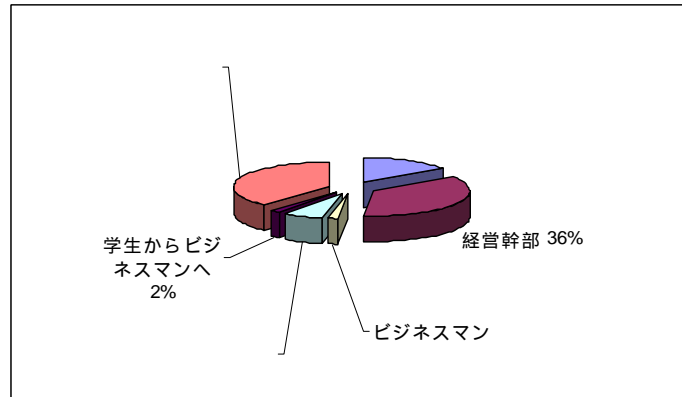


受講後の進路（現役受講生の場合は目標、修了生の場合は実際）については、「経営幹部になりたい（なった）」（36%）、「変更なし」（38%）との回答が多かった。また、起業希望者（あるいは実際に起業した者）が16%いることも、今後のLJCビジネスコースのターゲットを検討するうえで注目される。ただし、インタビューを通じて、起業や幹部を目指す人ばかりでなく、現在の仕事に役立つスキルを望む若手・中堅層が相当数いることが覗えたことから、科目内容や講義時間の検討にあたっては注意が必要で

²⁴ Mr. Baran, Director, Unity School of Business

ある。公務員からビジネスマンへの転向が2%なのに対して、ビジネスマンから公務員への転向が7%という結果は、公務員には様々な役得やプレステージがあり、給与は低くても依然人気があるということを示唆していると言う事が出来る。

図表 4-7 受講後の進路



以上の集計結果とインタビューの結果を踏まえて、受講生が certificate 取得・スキル習得後の「次のステップ」としてどういった目標を抱いているかを基準に、以下の4つのグループに分類してみた。

経営改善・起業グループ

企業経営者や経営幹部など、自分が経営に携わっている会社の経営改善に役立つような経営管理のスキルや思考・行動特性を習得することを目的に受講する層、及び起業を計画しており、そのために必要なスキルを習得することを目的に受講する層。戦略的かつ実践的なスキルに対するニーズが高く、certificate は重視しない。LJC ビジネスコースの初期の頃の受講生にはこのタイプが多かった。

仕事上の課題解決・能力向上グループ

企業の中堅・若手社員を中心に、経済官庁の職員も含まれる。日々の案件処理や課題の解決に必要なスキルの習得や生きた経済に対するセンスの獲得をより重視して受講する層。能力向上に対する意欲とプライドがある。実用的なスキルに対するニーズが高く、certificate はその次であるが能力を示す証として必要としている。

昇格・転職・就職グループ

昇進・昇格・転職・就職のために certificate をとることを目的として受講するグループで、中堅・若手職員、政府職員、求職者等、あらゆる層に幅広く存在する。Certificate 第一であり、LJC が Bachelor's Degree や MBA を出すことを期待している。

留学・進学グループ

留学や進学を考えており、certificate をとって選考で有利になることを目的として受講する層。例えば MBA 留学のために、現在他分野の学士号しか有していないことの不利さを LJC の certificate でカバーするケースなど。Certificate に対するニーズが高い。進学・留学に備えて基礎知識を得ることを主たる目的としている場合はスキルに対するニーズも高い。

以上の4グループのうち、 はスキルをより重視、 は certificate をより重視している、ということが出来る。それぞれのグループが占める割合については、 が図表 4-6 の「起業や実務に必要な知識・スキル獲得のため」を選んだ回答者に一応該当し（64%）、 は「就職・転職・昇進に有利だから」（11%）、 は「進学・留学の準備として」（19%）に一応該当する。ただし、インタビューを通して得た感触では、「起業や実務に必要な知識・スキル獲得のため」と回答した受講生の多くも、同時に、昇格・転職・就職、あるいは留学・進学のために certificate を強く望んでいることが窺われ、上述のグループ分けはあくまで相対的なものである点に注意が必要である。

このように各グループにはそれぞれのニーズがあるところ、カリキュラム・教授法の策定にあたっては、どのターゲットのこういったニーズを満たすことを優先するのか、そのために LJC のリソースをどう投入していくのか、検討する必要がある。

4.1.5 講師

LJC の講師の大半はラオス国立大学経済経営学部（FEBM）の教員であり、LJC としては良質の講師を恒常的に調達できることによって信用が高まり、FEBM としても教員が実務者と接する機会を持つことによってインスピレーションを得ることができるという意味で、相乗効果を生んでいると言えよう。

その反面、両方の講義を受け持つことによって時間的余裕がなくなり、講義の質の低下を招きかねないというリスクを孕んでいる。現に、「事例をもっと勉強すべき」であるにもかかわらず「最新状況の調査・研究や意見交換の暇がない」といった意見が講師から多く聞かれた²⁵。教材をアップデートする必要性は認識していながらもその時間がなく、先に受講生の方から指摘されてしまうといった具合である。そのように多忙な中でも、「講師同士、とくにラオス人講師と日本人講師の連携を強化すべき」「ビジネスコースに関する事項は講師全員が参加するミーティングで議論して決定すべき」といった前向きな意見が多いのは明るい材料である。また、「講義準備に十分な時間を確保するため、1つの科目を2人の講師が交代で講義を行う」との具体案も聞かれた。

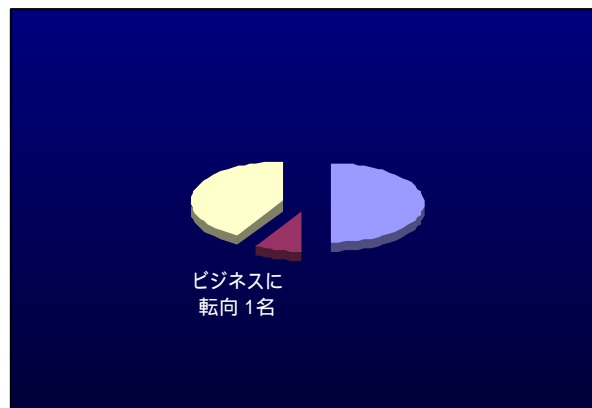
FEBM 発足当初は、全く別の分野の学問を教えていた教員をなかば強制的に FEBM 講師に仕立て上げて、体裁を繕ったという経緯がある。その後日本やタイで MBA を取得した講師が増えたが、ビジネスの経験がほとんどないため、受講生から具体的事例の提

²⁵ ただし、「FEBM と LJC 両方で講義を受け持つことは負担か」との問いに対しては、ほとんどの講師が「負担ではあるが、対処可能」と答えている。

示など、より実務に即した講義を要求されても十分に答えられていないのが現状である。ラオスの事例は少ないので、外国の事例をもとにラオス企業からデータ提供の協力を得て、ラオスの事例にアレンジし直して授業で提供するなど、個別の努力で対処しており、組織的な対応は検討されていない。

将来の計画に関する質問に対しては、「研究・教育を続ける」とした者が6名で最も多く、次いで「研究・教育とビジネス両方やる」の5名、「ビジネスに転向する」は1名であった。半数が自らビジネスの世界に身を置くことを考えており、実際に経営に携わった経験者が増えることは、LJCの将来にとって好ましいことであると思われる。

図表 4-8 講師の将来設計



なお、受講生の講義の理解度に関する質問に対しては、12名中9名が「十分に理解しており、実務で使うことができる」としており、自信のほどが窺われる。それは FEBM 講師としての誇りから来ているとみることができるだろう。LJC 講師が割のいい副業というにとどまらず、LJC 講師であることに誇りを持てるだけの魅力ある職務としていく工夫が課題であろう。

4.2 教科内容・教授法に関するニーズ

受講したい(させたい)科目についての回答結果は図表 4-9 から図表 4-12 に示すとおりである(質問票に提示した選択肢は、 Management Strategy、 Marketing、 Accounting、 Finance、 Human Resource Management、 Production Management、 International Trade、 Business Communication Skills、 Information Management、 Business Diagnosis、 Entrepreneurship、 Asian & Lao Economies、 Project Management、 Business Law、 Environmental Management、 Tourism & Regional Development、 Agro Industry、 Secretary Skills、 Business Basics for Freshman、 Sales Skills、 21 Core Competency - leadership, problem finding, logical thinking, strategic planning、 22 Others)。

概ね、現在 LJC が提供している基本的な科目が上位に選ばれている²⁶。当国でのビジネス教育は緒についたばかりで、まず基本をしっかりと習得する必要があることが多くの関係者から指摘されており、この回答結果とあわせて考えると、現行の基礎的な科目中心の編成を続けるのが望ましいという方向が示唆されよう。

これらの科目は概ね「スキル」科目ということができるが、同時にリーダーシップや論理的思考力などを内容とする「コンペテンシー」科目に対する希望が高い点が注目される。この点に関連して、「経営幹部が自分のビジョンを従業員に伝える能力が重要で、ビジョンを共有できれば会社はうまくいくので、こういった能力を向上させるような科目が必要」という意見が聞かれたが、まさしくコンペテンシーに係る内容を求めているケースと言えよう。

さらに、企業の場合は、Business Communication Skills や Business Diagnosis といった、より実践的内容の科目が上位に入っており、訪問調査の際に最も多く聞かれたうちのひとつである「より実践的な内容を望む」という意見を裏付けたかたちとなっている。また教授法に関する要望も授業をより実践的なものにするのに関連したものが多く、「授業に現場視察を組み入れて欲しい」「演習やプレゼンテーションの時間を増やして欲しい」「受講生の会社の事例・経験について意見交換できる時間を多く設けて欲しい」「会計は反復練習で習得する必要があるのに、シンプルな説明だけなので身につかない」あるいは「授業でコンピュータールームを使う機会を増やしてほしい」といった要望もあった²⁷。

「外国の最新事例を知りたい」という希望も多かった。

講師の側からも、「社会のニーズに沿うべく常にそのプログラムを更新すべきであり、基礎的なものからより特化したものを取り入れる方向へと重点を移していくべき」で、「起業に役立つ科目を導入すべきときである」との意見が出された。

なお、「講義内容が多すぎて消化できない」「講義の内容が経営者を意識したものになっているので、中堅クラス向けの内容も用意して欲しい」という意見を持つ受講生層も相当数存在することから、幹部養成と若手・中堅層底上げのどのあたりを優先するのかについての方針、及びカリキュラムのあり方を検討する際は、この点に留意する必要がある。

²⁶ Human Resource Management が上位に来ている背景として、回答者は人事担当者が多いこと、及び LJC の案内は人事課を通じて周知されることが多く、人事課が先んじて派遣枠を確保するため、受講者も人事課職員が多くなる、という事情があると思われる。

²⁷ その一方で、「ビジネスコースで得た知識・スキルを自分の仕事にいかすのはその人の問題だ」という意見もあった。

図表 4-9 科目に対する希望 - 全体

1位	Human Resource Management	82
2位	Management Strategy	74
3位	Marketing	72
4位	Core Competency	67
5位	Accounting	65

図表 4-10 科目に対する希望 - 企業

1位	Marketing	14
2位	Business Communication Skills	13
2位	Business Diagnosis	13
4位	Management Strategy	12
4位	Human Resource Management	12
4位	Core Competency	12

図表 4-11 科目に対する希望 - 政府機関

1位	Management Strategy	10
1位	Human Resource Management	10
1位	Core Competency	10
4位	Accounting	9
5位	Marketing	8
5位	Finance	8
5位	Information Management	8

図表 4-12 科目に対する希望 - 受講生

1位	Human Resource Management	49
2位	Management Strategy	44
3位	Marketing	40
4位	Core Competency	39
5位	Finance	37

各企業・機関の職務に直結するテーマや関心の深いテーマ、あるいは授業で少ししか触れることのできなかつたテーマなど、特定のテーマを掘り下げた授業やセミナーを実施して欲しいという意見も多かった²⁸。

このほか、以下のような科目に対する希望があった。

- Statistics
- IT
- Report Writing and Presentation Skill
- Negotiation Skill
- Psychology

²⁸ただし、具体的にどういったテーマを希望するかとの問いに対しては答えられない人も多く、漠然と「今と違う何か」が与えられるのを待っているという受身の心理も窺えた。

- Human Behavior
- Quality Control
- Research Methodology
- Labor Market Analysis
- Hotel Management, Tourism Marketing
- Business Sector Promotion, Trade Policy Formation
- Business Japanese (language)

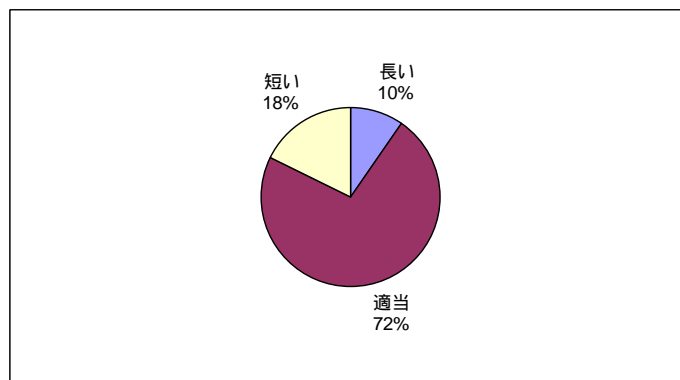
以上から、現行の基本的科目を中心としながらも、コンペテンシーの要素を加味し、実践性が高く、ラオスや外国の最新事例を提供できるような内容・教授法にレベルアップしていくとともに、特定のテーマを掘り下げることができるような仕組みを加える、という方向性が示唆されていると言えよう。

4.3 コース編成に関するニーズ

コース編成に関しては、概ね現行の編成を支持する意見が多かった。

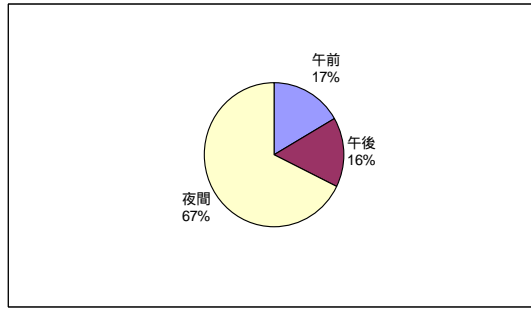
4ヶ月間という期間に関しては、適当とする意見が72%を占める一方で、比較的若い層の多い私費受講生からは、「政府や企業派遣の受講生と比べて自分たちは知識が乏しく、多くの事柄を学習しなければならないので4ヶ月間は短くて消化できない」、とする切実な意見が聞かれた。

図表 4-13 期間（4ヶ月間）

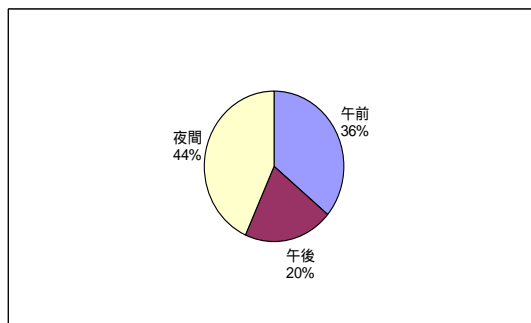


時間帯に関しては、レギュラーコースは現行のように夜間が望ましいとする意見が67%であったが、1-3日間の集中セミナーは、夜間は44%、午前と午後を望む者をあわせると56%であった。ただし、政府職員の場合は、午前か午後の方がよいとする声も多数聞かれ、「昼間に政府職員だけを対象にしたコースを実施して欲しい」という意見がある一方、「週末に授業を実施して欲しい」という意見もあった。

図表 4-14 時間帯（レギュラーコース）

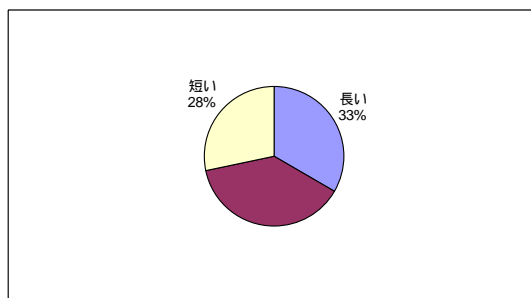


図表 4-15 時間帯（集中セミナー）



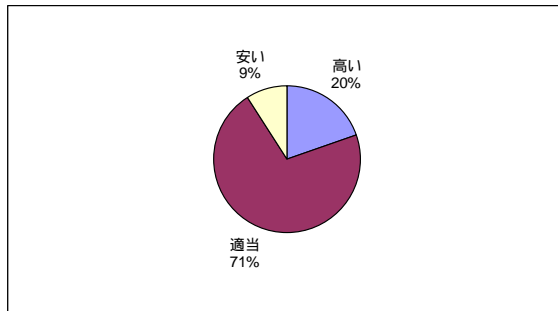
講義時間については、「長い」「適当」「短い」という意見にほぼ三分された。他の質問項目が概ね現行の編成を支持する意見が多いのに比べ、本質問に関しては現行の水準を支持する意見が比較的少なかったのが注目される。訪問調査の際に聞かれた意見から想像するに、「長い」とする者の中には、「仕事の後で疲れているので長い」という者が多いと思われ、「短い」とする者は、「内容が多すぎて時間内に消化できない」ということであろう。

図表 4-16 講義時間（90分）



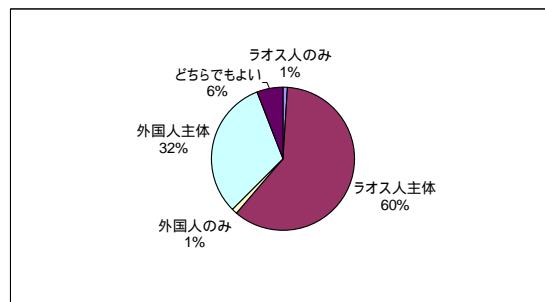
受講料は現行の水準を高いとする意見は 20%にとどまり、適当という意見が多かった。

図表 4-17 受講料 (1 科目 K150,000)



講師の構成については、「ラオス人講師のみ」や「外国人講師のみ」を希望する意見はほとんどなく、「ラオス人講師主体」が 60%、「外国人講師主体」が 32%という結果であった。ただし、企業だけを見ると、逆に「ラオス人講師主体」は 32%、「外国人講師主体」が 63%、「外国人講師のみ」という回答も 5%あった。訪問調査の際、「外国人講師の講義は通訳の問題があり、完全な理解が困難」という意見が非常に多く聞かれ、通訳だけでなくラオス人講師による解説を求める意見もあった。かかる事情から受講生は「ラオス人主体」を選択し、派遣元の企業は、海外との関係の重要性から「外国人講師主体」を選択したものと思われる。また、「日本人講師が提供する事例はラオスにそのまま適用できないので、日本人講師が日本の事例を説明し、引き続きラオス人講師がラオスの事例を説明、比較検討を行う」というアイデアも出された。「実務経験豊富で事業を成功させているラオス、タイ、ベトナムなどのビジネスマンを講師として招いて欲しい」という意見も多く聞かれ²⁹、「ラオスに長く住んで当国事情に通じている外国人」を望む声もあった。各種の研修に参加した経験について尋ねた中で、タイ人講師に対する高い評価をいくつも耳にした。

図表 4-18 講師の構成 (全体)



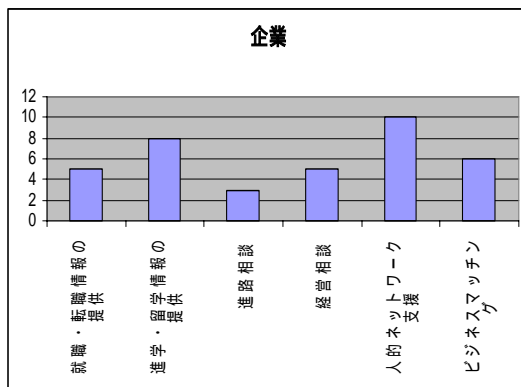
²⁹「失敗例も参考になるので、倒産した会社の経営者から話を聞くといったことも考えていいのではないか」との意見もあった。

その他、以下のような注目すべき意見があった。

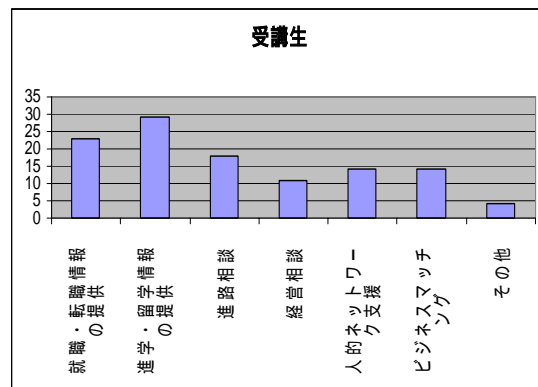
- 試験を実施し、厳格に成績をつけてモチベーションを高めるべきである
- 派遣した職員の成績、出欠状況、学習態度等を知らせて欲しい。
- 受講生のターゲットを経営者や政府高官に絞って受講生の質を高めるべきである
- 技術者向けのビジネスコースがあってもいいのではないか
- もっと企業からのナマのデータを入手して教材・資料に入れるべき
- 教材の内容が古い
- クラスはレベル別編成がよい

4.4 フォローアップ（企業・受講生に対する支援）に関するニーズ

図表 4-19 支援に対するニーズ（企業）



図表 4-20 支援に対するニーズ（受講生）



企業や受講生に対する支援サービスに関しては、企業は、「人的ネットワーク支援（交流会、人材データベース）」、「進学・留学情報の提供」に対する要望が強く、受講生は、「就職・転職情報の提供」「進学・留学情報の提供」に対する要望が強い、という結果が得られた。海外留学で MBA や Bachelor's Degree を取得することが究極の目標になっており、LJC は日本の協力を得ていることから、日本留学のスカラシップの提供を期待しての回答と思われる。いずれにせよ、講義終了後のフォローアップが求められているということが出来る。この点に関連して、「ビジネスマンと受講生の意見交換会」「受講生が自分の調査に基づいてビジネスプランを提案し、いいアイデアには資金を供与する」「経営診断を実施して欲しい」といった興味深い提案が出された。

4.5 まとめ

本章で述べたことを整理すると、概略以下のとおり。

(1) 関係者の現状と課題

- 優秀な人材の確保・育成の重要性に対する企業の認識は高まっており、多くの企業が社員を何らかの研修に参加させており、今後も外部の教育研修機関の利用が続く見込み。
- 市場経済化を推進するにあたって政府機関は重要な役割を担っており、経営者のセンスの醸成が急務。
- 信用できる情報や最新の知識の入手が困難という事情や将来に対する不安が、学位取得熱を加速している。
- 受講生は、経営改善・起業、仕事上の課題解決・能力向上、昇格・就職・転職、留学・進学、の各グループに分類され、それぞれのニーズがあるところ、カリキュラム・教授法の策定にあたっては、どのターゲットのこういったニーズを満たすことを優先するのか、そのためにLJCのリソースをどう投入していくのか、検討する必要がある。
- LJC講師の大部分がFEBM教員であることから、両者の間に相乗効果を生んでいるが、その反面、両方の講義を受け持つことによって時間的余裕がなくなり、講義の質の低下を招きかねないというリスクを孕んでいる。FEBM講師はビジネスの経験がほとんどなく、いかにしてより実践的内容を望む受講生のニーズに応えていくかが課題。

(2) 教科内容・教授法に関するニーズ

現行の基本的科目に対するニーズの高さが確認されると同時に、より実践的な内容と教授法、ラオス・外国の最新事例の提供、特定のテーマの掘り下げ、コンペテンシーに係る内容（リーダーシップ、論理的思考法など）の加味、に対する要望が多い。

(3) コース編成に関するニーズ

期間、時間帯、講義時間、人数、受講料、講師の構成に関しては、概ね現行の編成を支持する声が多かった。ただし、期間が短いとする意見もかなりあった。通訳や教材の質に対する不満も聞かれた。

(4) 企業・受講生に対する支援・フォローアップ

講義修了後のフォローアップが求められており、人的ネットワーク支援（交流会、人材データベース）、進学・留学情報の提供、就職・転職情報の提供、経営相談といった支援を望む声が多い。この点に関連して、「ビジネスマンと受講生の意見交換会」「受講生が自分の調査に基づいてビジネスプランを提案し、いいアイデアには資金を供与する」「経営診断を実施して欲しい」といった興味深いアイデアが出された。

5. コース設計

5.1 基本的考え方

(1) ラオスのビジネス人材育成とLJCの活動領域

3.5で述べたとおり、内陸の農業国であるラオスが、好むと好まざるとにかかわらずグローバル経済の波に洗われるのは待ったなしであろうと思われ、即戦力が求められていることを考えると、優先度が高いのはやはり既に実務経験を有する社会人を対象とした研修の供給であろう。忙しい社会人にとっては短期コースが便利であること³⁰、特定分野に絞った研修機会はドナーの協力や政府・企業の努力によりある程度確保されていること、ラオスにおけるビジネス人材育成は始まったばかりで、ビジネスマンや政府職員が経営管理の基本的知識の学習を通じてビジネスマインドを習得し、広く社会の教養としてこれを共有することは重要であることを考慮すると、現実に最も供給が少ない「経営管理の基本を教科内容とした社会人向けの短期コース」の充実が、ラオスにとって優先して整備すべき分野であると思われる。LJCビジネスコースはまさしくこの部分を活動領域としてきたところ（図表5-1の）、その意義は高いと言ってよいだろう。

図表5-1 LJCの活動領域

期間 \ 対象	学生	社会人
長期	経営管理一般	経営管理一般
	特定の分野・テーマ	特定の分野・テーマ
短期	経営管理一般	経営管理一般
	特定の分野・テーマ	特定の分野・テーマ

(2) ターゲットとする受講者層

4.1.4において、ビジネスコースで学ぶ受講生及びその候補（社会人）を、受講動機・進路の視点から4つのタイプにグループ分けした。このうちどのグループを優先すべきターゲットとするかについて、以下に検討する（図表5-2）。

図表5-2 LJCのターゲット

<学生>		<社会人>	
	スキル	経営改善・起業グループ	←
		課題解決・能力向上グループ	←
	修了証	昇格・就職・転職グループ	
		留学・進学グループ	

³⁰ インタビューにおいても、LJCを選んだ理由として短期コースであることをあげる受講生が多かった。

なお、図表 5-1 が、誰に対し何を提供しているかといった教育機関、すなわち供給側の視点から整理したものであるのに対して、図表 5-2 の分類はスキルと学位・修了証のどちらをより強く求めているか、及びそれを何に役立てようとしているのかといった、受講者、すなわち需要側の視点からまとめたものである。

図表 5-2 の 4 つのグループのうち、学位ないし修了証を重視する層（昇格・就職・転職グループ、及び 留学・進学グループ）については、今般の調査を通じてそのニーズの強さが確認され、LJC が certificate にとどまらず diploma や bachelor を授与することに対する要望が多く聞かれた。当国における強い学位信仰とその序列意識（Bachelor Diploma Certificate）を背景に、LJC が質の高い教育を提供しながら序列上低いとみなされている certificate しか授与していないことに対する一種の違和感を反映しているものと思われる。しかし、忙しいビジネスマンや政府職員に経営管理の知識・スキルを習得する機会を提供し、もって市場経済化を促進する人材の育成に資することこそ LJC の本来的な任務であり、質の高い教育を追求し続けることによって LJC の certificate の価値も高くなることを目指すのが王道であろう。また、学位に対するニーズに対しては、FEBM を始め多くの機会が提供されていること、及び LJC がその方向に路線を転換する場合は投入の大幅な拡大が必要になることから、適切な選択とは思われない³¹。したがって、経営改善・起業グループ、及び 課題解決・能力向上グループが、LJC がターゲットとして優先すべきグループである。

(3) ニーズとその優先順位、留意点

各グループは様々なニーズを有しているところ、今般の調査を通して確認されたこれらのニーズは以下のように整理することができる（5.5 参照）。

- a. 経営管理に係る基本的知識と効果的な授業方法（ディスカッション、演習など）
- b. 経営管理に係る実践的知識・能力
 - 秘書スキルやプレゼンテーションスキルなどの特定分野のスキル
 - リーダーシップや論理的思考法などのいわゆるコンピタンス
 - 信頼できる最新の情報
 - ラオスの事例
 - 外国の事例
- c. 特定のテーマ
 - 業界別・職種別の課題
 - 特定の関心事項の掘り下げ
- d. フォローアップ
 - 経営戦略策定や経営上の問題解決のヒント
 - 業務処理上の問題解決のヒント

³¹ FEBM の年間講義時間は 480 時間で、専門課程は 4 年間であり、LJC レギュラーコースの両コースの全科目を履修すると 480 時間修了の certificate が授与されることと比較しても、投入量は相当なものになることが予想される。

能力向上のヒント

就職・転職に関する情報

留学・進学に関する情報

e. コース運営

効果的・効率的なコース編成と運営

良質な受講生、厳格な試験・成績

Certificate、単位認定

言語の問題

f. 日本の利益

ラオス政府・団体に関する情報

日本の経営文化の普及

) 経営管理に係る基本的知識と効果的な授業方法

既述のとおり、これらのニーズのうち、「a. 経営管理に係る基本的知識と効果的な授業方法」が最も優先されるべきであろう。従来のレギュラーコースを継続し講師に対する技術移転をより積極的に行うとともに、ディスカッションや演習、実務者との意見交換など、授業方法や教材の工夫により効果の向上をはかる余地があると思われる。また、受講生のモチベーションを高め、品質を維持するため、試験を行い、成績をつけて厳格に評価を行うことを検討すべきである。希望する企業・政府機関には、成績や出欠状況などを通知することも一案である。少なくとも、理解度を測るため試験は実施すべきであろう。さらに、所定の成績を収めた受講生あるいは FEBM の試験にパスした受講生には単位を認定し、FEMB や他の学校で継続できるような仕組みを大学側に引き続き働きかけることが望ましい³²。

) 就職・転職、留学・進学に係る情報の提供

他方、「d. 就職・転職に関する情報」及び「d. 留学・進学に関する情報」は、付加的サービスとしてコースの魅力を高めることにはなるが、優先すべきターゲットとしないグループのニーズであり、優先度は低くなる。

) 実践的知識・能力、特定のテーマ

教科内容として、「b. 経営管理に係る実践的知識・能力」や「c. 特定のテーマ」についても強いニーズが確認されたところ、活動領域を図表 5-1 の から に、すなわち「経営管理一般」にとどまらず「特定分野・テーマ」にまで拡げて対処する必要がある。また、「特定の企業」にまでの絞ったオーダーメイドの研修も検討の余地がある。これらの試みにより、上級コース修了後さらにテーマを掘下げたい受講生など、リピーターを確保する。この活動領域拡大に伴いこれまでの日本人専門家の投入に加えて、ラオス人ビジネス実務者や近隣国講師をリソースに加えることが望ましい。一般的に英語が

³² FEBM としては、単位認定に慎重な姿勢を崩していない。

苦手とされる受講生の理解を助けることにもなる。レギュラーコースを日常的なオペレーションにとらえたとすると、この新たな領域への進出は投資と位置付けることができよう。リソースの投入が増えることになるが、長期的視点から見れば受講生が実践的スキルを習得し、問題を掘下げ知識を深めることを通じて還元されると考える。

）フォローアップ

現時点では、学習したことを受講後に実務に適用するにあたって相談する相手がない、すなわち、十分なフォローアップがない状況である。企業経営者・経営幹部・起業家などは、経営戦略策定、経営改善、起業に関するアドバイスを求めており、また、企業の中堅・若手社員、経済官庁の職員等、業務処理上の問題解決や自身の能力向上に関するアドバイスに対するニーズも高い。このように当国では、中小企業を中心に経営相談に関する要望は聞かれるものの、主として金銭的に余裕がないこととコンサルティング能力のある者が少ないことにより、企業経営者やビジネスコース講師の副業として一部で実施されているに過ぎない。かかる状況下、潜在するリソースをなるべくオーガナイズし、アドバイザリーサービスを構築していくことは意味のあることと思われる。

）中小企業

また、中小企業振興という方針を支援する意味からも、中小企業に的を絞ったコースを実施することも検討の余地がある。これは十分な数の受講生の確保にもつながるものであり、商工会議所との連携が有効であると思われる。

）日本の利益

「f.日本の利益」に関しては、周辺国がラオス経済の取り込みをはかる中³³、現時点ではわが国とラオスのビジネス関係は活発とは言えず、民間セクターの活動を通じては、これら周辺国の影響を緩和することは困難である現状を考えると、手遅れになる前に布石を打つことは公共性を有するLJCの役割であると思われる。かかる観点から、ラオスを管轄するプノンペン駐在の日系企業に対する各種の情報提供や、派遣専門家の活動を通じた日本の経営文化の普及は、優先度の高い任務であると言えよう。

以上を踏まえ、抽出されたニーズとそれを満たすために投入するリソースの関係を、各リソースが果たすべき役割という視点から整理した（図表 5-3）。

³³ インド洋へのアクセスとしてのマンマーに対する補給路という意味で、有事の際、かつてのホーチミンルートが果たしたような役割をラオスに担わせるのが究極の目的という見方もある。

図表 5-3 ニーズとリソース

ニーズ	リソース	C/P	FEBM 講師	長期 専門家	短期 専門家	外部 リソース	近隣国 講師
経営管理に係る基本的知識							
経営管理に係る基本的知識						-	-
効果的な授業方法 (ディスカッション、演習など)						-	-
経営管理に係る実践的知識・能力							
特定分野のスキル (秘書スキル、プレゼンテーションスキルなど)							
コンピタンス(リーダーシップ、論理的思考力など)							
経営管理に係る信頼できる最新の情報							
ラオスの事例					-		-
外国の事例	-	-				-	
特定のテーマ							
業界別・職種別の課題							
特定の関心事項の掘り下げ							
フォローアップ							
経営戦略策定やその他経営上の問題解決のヒント							-
業務処理上の問題解決のヒント							-
能力向上のヒント							-
就職・転職に関する情報	-	-		-	-	-	-
留学に関する情報	-	-		-	-	-	-
コース運営							
効果的・効率的なコース編成と運営					-	-	-
良質の受講生、厳格な試験・成績						-	-
Certificate、単位認定					-	-	-
言語の問題				-	-		
日本の利益							
ラオス政府・団体に関する情報					-		-
日本の経営文化の普及	-	-				-	-

：主要な役割、　：重要な役割、　：一定の役割

5.2 活動案概要

5.2.1 レギュラーコース

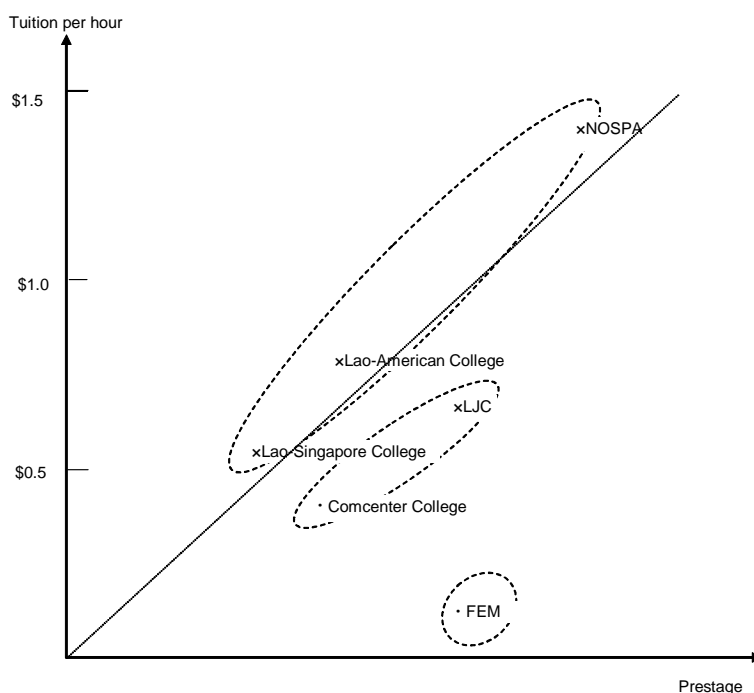
レギュラーコースは高い評価を得ており、ニーズも確認されたので、基本的には現行のラインを続ける。ただし、ビジネス実務者や近隣諸国講師などの外部講師の活用や、実務者との意見交換の機会、日本人講師とラオス人講師との連携、ディスカッションや演習の活用、実務者との意見交換など、授業の内容や授業方法にニーズに即した工夫をする。

- 期間：基礎コース、上級コース 4ヶ月間ずつ
- 受講料：1科目当り 150,000 キープ（ただし、段階的に 200,000 キープ程度への値上げを検討。（参考）と図表 5-4 を参照。）
- 講師：FEMB 講師、日本人短期専門家、外部リソース（ラオス人ビジネスマン等）

（参考）

図表 5-4 は、縦軸に各教育機関の 1 時間当り受講料を、横軸に便宜的にその評判をとり、両者の関係を示してみた（評判については、聞き取りから得た大まかな印象を示した、あくまでひとつの試みである）。Unity School のみは大きくかけ離れているが（1 時間当り \$ 3.26）ほかはおおまかに 3 つのグループに分けることができる。一応、FEMB は高品質だが受講料が低く割安、NOSPA、Lao-American College、Lao-Singapore College は少し割高、LJC、Comcenter College は中間とみることができる。割高グループと同等の受講料も可能と仮定すれば、一応の目安として、1 時間当り \$1、すなわち 1 科目当り 200,000 キープ程度の価格は可能とみることもできる。

図表5-4 受講料の比較



（聞き取りをもとに筆者作成）

5.2.2 テーマ別コース（短期セミナー及び集中コース）

特定の業界（金融、観光など）、分野（経済政策、貿易実務、リーダーシップ、論理的思考法、一般事務・秘書スキル、プレゼンテーションスキル、など）、関心事項（対日輸出、関税引き下げが企業に与える影響、日本の経験など）など、テーマを掘り下げた以下の2つのコースを実施する。対象者は受講生に限らず主として短期専門家や外部講師、近隣国講師を投入。

短期セミナー

- 期間：半日～数日間
- 開催：年5回程度
- 受講料：無料
- 講師：長期専門家、外部リソース（ラオス人ビジネスマン等）

集中コース

- 期間：数週間
- 開催：年5回程度
- テーマ例：
 - 商工会議所との連携（エコ・ツーリズム、縫製業など）
 - 行政官対象（対日輸出、一村一品運動、中小企業振興、金融システム整備、ビジネス関連法制、物流、基準認証など）
 - 日本の経験（5S・カイゼン、JIT、知識マネジメントなど）
 - オフィス実務・コンピタンス（秘書スキル、プレゼンテーション、交渉、リーダーシップなど）
 - タイ人講師（観光マーケティング、ホテル経営など）
- 受講料：有料（レギュラーコース受講生や政府職員対象の場合は割引ないし無料を検討）
- 講師：短期専門家、近隣国講師、外部リソース

5.2.3 フォローアップ（企業・受講生に対する支援）

（1）経営相談

企業に対する経営診断や受講生に対する業務上の課題対処方針の提示など、経営上の相談に応じる。長期専門家が外部リソース等と協力、適宜 FEMB 講師の参加を得て技術移転をはかりながら実施する。レギュラーコース派遣企業や受講生に対しては割引料金とし、受講のインセンティブとする。なお、当初は「集中コース」の1テーマとして講義と組み合わせた形の実施から始めることも一案（例えば、「企業診断」10日間のうち、講義8日間、実地診断2日間など）。

(2) 情報提供

プノンペン駐在日系企業に対し、ラオス政府・業界団体のイベントや計画など各種情報を提供する。第3フェーズのビジネスマッチングの可能性を視野に入れて、ラオス側への日本情報提供のフィージビリティについて検討する。長期専門家の任務とする。

5.3 留意点

以上の活動の計画・実施にあたっては、とくに以下の点に留意する。

中小企業振興の観点から、傘下に20の業界団体、600社の会員企業を抱え、人材育成に積極的姿勢を見せる商工会議所との連携を検討する。

当国の市場経済化に重要な役割を果たす行政官を対象とした活動の充実をはかる。

VISIT SCHEDULE

DATE	TIME	PLACE
Monday 21- May	9.00am 9:30am 1.30pm 2.30pm 4:00pm	FEM Dean FEM Lecturer ETL Lao Telecom Mr. Kudo, C&K
Tuesday 22-May	9.00am 10.00am 2.00pm 3.00pm	Ms. Kaneda, MAPSII, NERI Dr. Suzuki, CPI, DDFI Ministry of Education Ministry of Information and Culture
Wednesday 23-May	9.00am 10.00am 1.30pm 2.30pm	Ministry of Commerce Ministry of Labor Chamber of Commerce and Industry Lao-Japan Airport Terminal Services
Thursday 24-May	9.00am 10.00am 1.30pm 3.00pm	Ministry of Agriculture Ministry of Industry Lao Brewery Co. Lao Soft drink company
Friday 25-May	9.00am 10.00am 1.30pm 2.30pm	Committee for Planning and Investment Trade Promotion Center NOSPA National Tourism Authority
Monday 30- May	9.00am 10.00am 1.30pm 2.30pm 4.00pm	Ministry of Foreign Affairs Ministry of Finance Bank of Laos Lao Women's Union Mr.Kuroda, JICA
Tuesday 31-May	9.00am 10.00am 1.30pm	Business Promotion Office Vientiane Capital Office Garment Group
Wednesday 1-June	10.30am 1.30pm 3.00pm 4.30pm	Lao Plaza Hotel Lao Airlines Don Chan Palace Mr.Sakaki, Sumitomo Company
Thursday 2-June	9.00am 10.30am 1.30pm 3.00pm	Comcenter College Unity School Lao Singapore College Lao American College
Friday 3-June	10.30am 1.30pm	Lao- Viet Bank Vientiane Steel Industry
Monday 6-June	8:30am 10.30am 1.30pm 3:00pm 4:30pm	Tokyo Coil Co. Lao Cement Co. MPDF UNIDO Electric Du Lao (EDL)

Questionnaire Entry

ANNEX

		Interview							Mail-in Questionnaire							
		Private & State Enterprise (with a past record of dispatching its employees to LJC)	Private & State Enterprise (without a past record of dispatching its employees to LJC)	Government office	Education Ministry & University top officials	Lecturer	Course participant & Completed participant	Training institution	Private & State Enterprise (with a past record of dispatching its employees to LJC)	Private & State Enterprise (without a past record of dispatching its employees to LJC)	Government office	Education Ministry & University top officials	Lecturer	Course participant & Completed participant	Training institution	
< Needs >																
1	What do you think of the 4-month long course term? Long, Good, Short	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2	Which time of the day is the best for Regular Course? Early morning, Daytime, Evening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3	Which time of the day is the best for 1-3 day seminar? Early morning, Daytime, Evening	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4	What do you think of the 90-minute long lecture for Regular Course? Long, Good, Short	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
5	Which do you think is the upper limit for the class size for Regular Course? 5, 20, 50, 100, No limit	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
6	What do you think of the tuition, Kip 150,000 for one subject of Regular Course? Expensive, Reasonable, Inexpensive	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
7	Which composition of lecturers is the best? Only Lao, Mainly Lao, with a few foreigners, Only foreigners, Mainly foreigners with a few Lao, Any will do	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
8	Which subjects would you take (or let your employees take)? Choose as many as you like. Management Strategy, Marketing, Accounting, Finance, Human Resource Management, Production Management, International Trade, Business Communication Skills, Information Management, Business Diagnosis, Entrepreneurship, Asian & Lao Economies, Project Management, Business Law, Environmental Management, Tourism & Regional Development, Agro Industry, Secretary Skills, Business Basics for Freshman, Sales Skills 21.Core Competency - leadership, problem finding, logical thinking, strategic planning, 22.Others ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
9	What kind of services do you think are useful? Job information provision, MBA & overseas education information provision, Career path counseling, Entrepreneur counseling, Human network support (social event, human resource database), Business matching, Others	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	
10	What are your ratings on your employees' skills for (a) to (d) stated below? (a) Comprehensive knowledge of business management theory, (b) Specific skills on his/her own profession, (c) Administrative skills, (d)Core competency - leadership, problem finding, logical thinking, strategic planning, Excellent, Satisfactory, Good, Unsatisfactory, Poor	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
11	Which sector of your company needs improvement most? General affairs, Human resource, Accounting & finance, Legal, IT, Planning, Advertisement, Marketing, Research & development, Purchase, Production, Sales, Others()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						
12	Which level of your employees needs improvement most? Top executives, Manager, Mid-level, Junior-level	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						

		Interview							Mail-in Questionnaire							
		Private & State Enterprise (with a past record of dispatching its employees to LJC)	Private & State Enterprise (without a past record of dispatching its employees to LJC)	Government office	Education Ministry & University top officials	Lecturer	Course participant & Completed participant	Training institution	Private & State Enterprise (with a past record of dispatching its employees to LJC)	Private & State Enterprise (without a past record of dispatching its employees to LJC)	Government office	Education Ministry & University top officials	Lecturer	Course participant & Completed participant	Training institution	
< Companies' evaluation of LJC Business Course >																
1	Please indicate your evaluation of effectiveness of Business Course Very effective, Effective, No opinion, Not very effective, Not effective at all	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					
2	Have the course participants had better treatment after completion, such as better payment, promotion, assignment to job with higher expertise, or more decision-making authority? Yes (Please give examples), No	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					
3	Have you suffered some drawbacks from Business Course, such as headhunting of the employees? Yes (Please give examples), No	<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					<input type="radio"/>		<input type="radio"/>					
< Companies' experience of dispatching employees to other trainings >																
1	Have you ever let your employees participate in trainings in Laos other than LJC, not only business course but also foreign language, computer, bookkeeping, etc? Yes (To 17,18,19,20), No so far, and no plan (To 21), No so far, but have a plan	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
2	Who provided the trainings? Your company/Your ministry, Lao government, Foreign government, Foreign company, Foreign university, Others ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
3	What factors did you consider most? Choose two. Subjects, Tuition, Lecturers, Term/Time, Place, Credibility of organizer, Others ()	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
4	Please give us outline of the trainings (1)Subjects, (2)Tuition, (3)Object participants, (4)Number of participants from your company, (5)Lectures, (6)Term	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
5	What is your evaluation of effectiveness of the trainings? Very effective, Effective, No opinion, Not very effective, Not effective at all	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					
< Interest in LJC >																
1	Do you know LJC Business Course? Know very well including details such as subjects and tuition, Know outline to some extent, Have heard the name, Did not know at all		<input type="radio"/>							<input type="radio"/>						
2	(If you choose for 21.) How did you get to know LJC Business Course ? Newspaper advertisement, TV advertisement, Web-site, Direct mail, Direct approach such as visit of the LJC personnel, Word-of-mouth communication, Article of newspaper/magazine, Others ()		<input type="radio"/>							<input type="radio"/>						
3	Are you interested in dispatching your employees to LJC Business Course? Yes, No (To 24)		<input type="radio"/>							<input type="radio"/>						
4	Why are not you interested in dispatching your employees to LJC Business Course? Do not need any training, Participating in other training, Subjects do not fit, Term/Time/Lecture length do not fit, Tuition is expensive, Have participated before but see not advantage, Others ()		<input type="radio"/>							<input type="radio"/>						

		Interview						Mail-in Questionnaire							
		Private & State Enterprise (with a past record of dispatching its employees to LJC)	Private & State Enterprise (without a past record of dispatching its employees to LJC)	Government office	Education Ministry & University top officials	Lecturer	Course participant & Completed participant	Training institution	Private & State Enterprise (with a past record of dispatching its employees to LJC)	Private & State Enterprise (without a past record of dispatching its employees to LJC)	Government office	Education Ministry & University top officials	Lecturer	Course participant & Completed participant	Training institution
< Lecturer's view on participants/facilities >															
1	Do you think the participants understand the lecture well enough to apply it to their business? Yes, No (Why?), Do not know					<input type="radio"/>						<input type="radio"/>			
2	What are the distinctive features of LJC Business Course participants compared to FEM students (ability, motivation, commitment, etc.)?					<input type="radio"/>						<input type="radio"/>			
3	What do you think of library materials? Excellent, Good, Average, Not very good, Poor					<input type="radio"/>						<input type="radio"/>			
4	What should be done to improve course management and administrative matters?				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>					<input type="radio"/>	<input type="radio"/>			
< Career of lecturers >															
1	What do you think of the pay? Too much, A little high, Appropriate, A little low, Too little				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2	Is it a burden for you to give lectures for both of FEM and LJC in terms of time and workload? Too heavy to handle, Heavy but can handle, Not heavy, Easy				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3	Would it be a burden for you in terms of time and workload to give lectures in other city in July/August? Too heavy to handle, Heavy but can handle, Not heavy, Easy				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
4	What are the advantages of a LJC lecturer?					<input type="radio"/>							<input type="radio"/>		
5	What are the disadvantages of a LJC lecturer?					<input type="radio"/>							<input type="radio"/>		
6	What do you wish to do in the future? Continue research/education, Switch to business, Do research/education and business at one time, Others ()					<input type="radio"/>							<input type="radio"/>		
< Vision/Strategy >															
1	What role should Business Course play? What is the raison d'être of LJC different from FEM?				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
2	What do you want to make Business Course look like in the future (vision, way of cooperation with FEM, etc.) ?				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
3	What do you need to do in order to make it happen?				<input type="radio"/>	<input type="radio"/>						<input type="radio"/>	<input type="radio"/>		
< Motivation, Career path >															
1	Please tell us the reason for taking Business Course To obtain practical knowledge/skill for business such as setting up new business, To take advantage of the certificate for finding job, get promotion, etc., To prepare for taking MBA in Laos or overseas, Others ()						<input type="radio"/>							<input type="radio"/>	
2	What is your future plan/goal after completing Business Course? (Present participant) What path have you taken since completed Business Course? (Completed participant) Set up new business, Become executive, Switch(ed) from public sector to private sector, Switch(ed) from private sector to public sector, Student find (found) job in private & state company, No change						<input type="radio"/>							<input type="radio"/>	

		Interview							Mail-in Questionnaire						
		Private & State Enterprise (with a past record of dispatching its employees to LJC)	Private & State Enterprise (without a past record of dispatching its employees to LJC)	Government office	Education Ministry & University top officials	Lecturer	Course participant & Completed participant	Training institution	Private & State Enterprise (with a past record of dispatching its employees to LJC)	Private & State Enterprise (without a past record of dispatching its employees to LJC)	Government office	Education Ministry & University top officials	Lecturer	Course participant & Completed participant	Training institution
< Training institution >															
1	Please give us outline of the courses you provide including information stated below (Pamphlet will be fine) Target, Subject, Term, Time, Length of lecture, Tuition, Qualification/Selection, Participant number, Completed participant number, Lecturer number, Facility							<input type="radio"/>							<input type="radio"/>
2	How do you identify needs and target group?							<input type="radio"/>							<input type="radio"/>
3	How do you recruit lecturers							<input type="radio"/>							<input type="radio"/>
4	How do you recruit participants							<input type="radio"/>							<input type="radio"/>
5	Please describe organizational structure and staff number							<input type="radio"/>							<input type="radio"/>
6	Please tell us your view of needs for training in Laos							<input type="radio"/>							<input type="radio"/>
7	What are the problems/issues for you in developing and managing trainings in Laos?							<input type="radio"/>							<input type="radio"/>
8	Please tell us future plan of your institution							<input type="radio"/>							<input type="radio"/>
< Comment >															
1	Opinion, idea, suggestion, comment	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>

Participants																					21	22		
A: Needs																								
1	What do you think of the 4-month long course term? Long, Good, Short		5	43	13																			
2	Which time of the day is the best for Regular Course? Early morning, Daytime, Evening		7	5	36																			
3	Which time of the day is the best for 1-3 day seminar? Early morning, Daytime, Evening		7	5	27																			
4	What do you think of the 90-minute long lecture for Regular Course? Long, Good, Short		27	9	27																			
5	Which do you think is the upper limit for the class size for Regular Course? 5, 20, 50, 100, No limit		0	28	28	1	5																	
6	What do you think of the tuition, Kip 150,000 for one subject of Regular Course? Expensive, Reasonable, Inexpensive		13	42	2																			
7	Which composition of lecturers is the best? Only Lao, Mainly Lao, with a few foreigners, Only foreigners, Mainly foreigners with a few Lao, Any will do		1	38	0	17	5																	
8	Which subjects would you take (or let your employees take)? Choose as many as you like. Management Strategy, Marketing, Accounting, Finance, Human Resource Management, Production Management, International Trade, Business Communication Skills, Information Management, Business Diagnosis, Entrepreneurship, Asian & Lao Economies, Project Management, Business Law, Environmental Management, Tourism & Regional Development, Agro Industry, Secretary Skills, Business Basics for Freshman, Sales Skills 21. Core Competency - leadership, problem finding, logical thinking, strategic planning, 22. Others ()		44	40	36	37	49	22	35	36	33	35	23	26	27	32	22	11	9	17	18	20	39	10

9	What kind of services do you think are useful? Job information provision, MBA & overseas education information provision, Career path counseling, Entrepreneur counseling, Human network support (social event, human resource database), Business matching , Others		23	29	18	11	14	14	4											
10	What are your ratings on your employees' skills for (a) to (d) stated below? Excellent, Satisfactory, Good, Unsatisfactory, Poor	a																		
	(a) Comprehensive knowledge of business management theory	b																		
	(b) Specific skills on his/her own profession,	c																		
	(c) Administrative skills,	d																		
11	Which sector of your company needs improvement most? General affairs, Human resource, Accounting & finance, Legal, IT, Planning, Advertisement, Marketing, Research & development, Purchase, Production, Sales, Others()																			
12	Which level of your employees needs improvement most? Top executives, Manager, Mid-level, Junior-level																			

B: Companies' evaluation of LJC Business Course

1	Please indicate your evaluation of effectiveness of Business Course Very effective, Effective, No opinion, Not very effective, Not effective at all																			
2	Have the course participants had better treatment after completion, such as better payment, promotion, assignment to job with higher expertise, or more decision-making authority? Yes (Please give examples), No																			
3	Have you suffered some drawbacks from Business Course, such as headhunting of the employees? Yes (Please give examples), No																			

C: Companies' experience of dispatching employees to other trainings																
1	Have you ever let your employees participate in trainings in Laos other than LJD, not only business course but also foreign language, computer, bookkeeping, etc.? Yes (To 17,18,19,20), No so far, and no plan (To 21), No so far, but have a plan															
2	Who provided the trainings? Your company/Your ministry, Lao government, Foreign government, Foreign company, Foreign university, Others ()															
3	What factors did you consider most? Choose two. Subjects, Tuition, Lecturers, Term/Time, Place, Credibility of organizer, Others ()															
4	Please give us outline of the trainings (1)Subjects, (2)Tuition, (3)Object participants, (4)Number of participants from your company, (5)Lectures, (6)Term															
5	What is your evaluation of effectiveness of the trainings? Very effective, Effective, No opinion, Not very effective, Not effective at all															
D: Interest in LJC																
1	Do you know LJC Business Course? Know very well including details such as subjects and tuition, Know outline to some extent, Have heard the name, Did not know at all															
2	(If you choose for 21.) How did you get to know LJC Business Course ? Newspaper advertisement, TV advertisement, Web-site, Direct mail, Direct approach such as visit of the LJC personnel, Word-of-mouth communication, Article of newspaper/magazine, Others ()															
3	Are you interested in dispatching your employees to LJC Business Course? Yes, No (To 24)															
4	Why are not you interested in dispatching your employees to LJC Business Course? Do not need any training, Participating in other training, Subjects do not fit, Term/Time/Lecture length do not fit, Tuition is expensive, Have participated before but see not advantage, Others ()															

E: Lecturer's view on participants/facilities																	
1	Do you think the participants understand the lecture well enough to apply it to their business? Yes, No (Why?), Do not know																
2	What are the distinctive features of LJC Business Course participants compared to FEM students (ability, motivation, commitment, etc.)?																
3	What do you think of library materials? Excellent, Good, Average, Not very good, Poor																
4	What should be done to improve course management and administrative matters?																

F: Career of lecturers																	
1	What do you think of the pay? Too much, A little high, Appropriate, A little low, Too little																
2	Is it a burden for you to give lectures for both of FEM and LJC in terms of time and workload? Too heavy to handle, Heavy but can handle, Not heavy, Easy																
3	Would it be a burden for you in terms of time and workload to give lectures in other city in July/August? Too heavy to handle, Heavy but can handle, Not heavy, Easy																
4	What are the advantages of a LJC lecturer?																
5	What are the disadvantages of a LJC lecturer?																
6	What do you wish to do in the future? Continue research/education, Switch to business, Do research/education and business at one time, Others()																

G: Vision/Strategy																	
1	What role should Business Course play? What is the raison d'etre of LJC different from FEM?																
2	What do you want to make Business Course look like in the future (vision, way of cooperation with FEM, etc.) ?																
3	What do you need to do in order to make it happen?																

H: Motivation, Career path																
1	Please tell us the reason for taking Business Course To obtain practical knowledge/skill for business such as setting up new business, To take advantage of the certificate for finding job, get promotion, etc., To prepare for taking MBA in Laos or overseas, Others ()	45	8	13	4											
2	What is your future plan/goal after completing Business Course? (Present participant) What path have you taken since completed Business Course? (Completed participant) Set up new business, Become executive, Switch(ed) from public sector to private sector, Switch(ed) from private sector to public sector, Student find (found) job in private & state company, No change	9	21	1	4	1	22									
I: Training institution																
1	Please give us outline of the courses you provide including information stated below (Pamphlet will be fine) Target, Subject, Term, Time, Length of lecture, Tuition, Qualification/Selection, Participant number, Completed participant number, Lecturer number, Facility															
2	How do you identify needs and target group?															
3	How do you recruit lecturers															
4	How do you recruit participants															
5	Please describe organizational structure and staff number															
6	Please tell us your view of needs for training in Laos															
7	What are the problems/issues for you in developing and managing trainings in Laos?															
8	Please tell us future plan of your institution															
J: Comment																
1	Opinion, idea, suggestion, comment															

ANNEX

インタビューメモ（受講生）

ETL 受講生（2名） 5月23日（月）13:30

（Mr. Vannaxay、Mr. Amphavanh）

- Statistics や IT 関連の科目を希望する。
- 顧客のニーズを把握するのに役立つ科目を希望する。
- クラスの人数は、ディスカッションに適当な少人数がよい。
- 現在の仕事に役立てたいので参加している。
- 講師には、実務経験が豊富で成功しているビジネスマンで、かつ講義においても評価の高い人物を望む。

Lao Telecom 修了生（2名） 5月23日（月）14:40

（Mr. Bouasone, Chief of Budgetary Section 他1名）

- 内容の多さを考えると、4ヶ月という期間は短すぎると思う。
- 場所が遠く、通学が不便であるのが難点である。

情報文化省受講生（1名） 5月24日（火）15:00

（Mr. Bounthai, Deputy Director (Marketing), Lao National Cultural Hall）

- クラスの人数は30-35名程度でも一応可能であるが、やはり20名くらいが望ましい。
- 外国語による授業は通訳が入り、どうしても理解が妨げられるので、講師はラオス人のみがよい。
- 現在、National Cultural Hallに勤務しているが、採算がとれるように工夫するという省の方針があり、ビジネスコースは現在の仕事に直結すると考える。
- キャリアアップについて相談できる場所があるといい。

商業省修了生（4名） 5月25日（水）9:00

- コース終了時に内外の企業の現場を視察して、その企業の経験を学べるような工夫が欲しい。
- 特定のテーマを掘り下げた内容のコースもあった方がよい。
- JICA-NetでMBAや学士号がとれるようにして欲しい。
- JICA-Netの教材がパワーポイントのみになっているが、文章で記述する形式も加えたほうが理解が深まる。
- 外国人講師をもっと増やして欲しい。
- 4ヶ月間という期間は短すぎて8科目を消化できない。時間帯は昼間の方がよい。
- ディスカッションを行い、お互いの考えをよく理解するためには、できるだけ少人数のほうがよい。

労働省修了生（1名） 5月25日（水）10:00

- Labor Market 関連の科目を加えて欲しい
- 4ヶ月という期間は短すぎるが、受講料は適切である。

Lao-Japan Airport Terminal Service 受講生・修了生（4名） 5月25日（水）14:30

（Mr. Bounthavy, Assistant Manager, Facility Department ほか3名）

- 講師陣に、ラオス、タイ、ベトナムなどのビジネス実務経験者を多く加えて、多くの事例を扱って欲しい。 若手講師の中には受講生より劣る者もいる。

- 失敗例も参考になるので、倒産した会社の経営者から話を聞くといったことも考えていいのではないか。
- 少し高くなっても受講料とテキスト代は一緒のした方が便利だ。
- Environmental Management は現在の仕事（清掃部門）に直結しているので、関心がある。秘書の能力に問題があるので、Secretary Skills は有用だと思う。Core Competency は全ての層のビジネスマンに必要な。
- 様々な意見を持つ個人からなる組織を動かしていくためには、普遍的知識が必要なので、ビジネスコースに参加している。

Lao Brewery 修了生（2名） 5月26日（木）13:30

- 修了後は問題解決能力が高まったという確信がある。理論を学んだことにより、自分や上司・同僚がやっていることが正しいかどうかの判断に自信が持てるようになった。
- 日本人講師による特別講義は、講師の質問に受講生が応じたり、ディスカッションをしたりする機会が多くてよかった。ラオス人講師も配布資料等に工夫がみられ、わかりやすい。

Lao Soft Drink 修了生（3名） 5月26日（木）15:00

- 学ぶことに終わりはなく、現在及び将来の仕事に関連したことを学ぶのは有意義である。新しく得た知識・スキルをどのように自分の仕事にいかすかは、その人次第だ。
- 資金的に余裕がなくても勉強したい人は多いので、受講料はもっと安い方がいい。

計画投資委員会（CPI）修了生（1名）5月27日（金）9:00

- 昼間に政府職員のみ対象のコースを実施して欲しい。

貿易促進センター修了生（2名） 5月27日（金）10:00

（ Mr. Kikeo, Technical Officer, Trade Information Division ほか 1名 ）

- 当国は新しく外国との関係を構築していく段階にあり、外国の情報に対する関心が高いので、講師は外国人主体の方がよい。とくに統計数字からは把握できない諸外国の実情を知りたい。タイの講師が行ったタイ政治やタイ企業の輸出戦略に関する講義はナマの情報が多く、面白かった。言語はとくにタイ語がいいとかいうことではなく、何語であってもアレンジ次第でいいものができると思う。言語や国籍はあまり関係なく、講師の質が重要だ。
- コンビニの戦略といった日本の事例はラオスにそのまま適用できないので、講師はラオス人主体がよい。ラオスに長く住んで当国事情に通じている外国人がよいと思う。ラオス人講師であれば、外国で学んだ講師がよい。
- 諸外国の情報についてラオス企業からの問合せが多く、とくに ASEAN 諸国、中国、日本、韓国に関する問合せが多い。例えば、これらの国への輸出を検討したいので関連法規を承知したいといった要望が多い。当センターに情報がない場合は、他省庁、例えば Prime Minister's Office の Investment Department から情報を入手して対応している。政府内で所有している外国情報はしばしば古く、注意が必要だ。
- 我が国中小企業はスキルが不足しているので、これを対象にしたセミナーを開催しては如何。また、当局情報は必ずしも実情を反映していないので、LJC が当国の中小企業から直に情報を得ることに意味がある。
- 大学やその他の学校でビジネスを教えているが、その修了生は実務ではすぐに役立たない。もっと実践的スキルの身につくコースになるよう工夫が必要だ。
- 数ある学校の中で、LJC やコムセンターカレッジの評判が高いようだ。

- 当センターは、5つの division、18人の職員、といった体制なので、1人の守備範囲が広く、秘書業務もこなさなければならないので、Secretary Skills といった科目は有益だ。
- 90分という講義時間は、仕事の後ということを考えると、長いと思う。

外務省修了生（4名） 5月30日（月）9:00

- 政府職員は学んだことを自分の仕事に必ずしも十分に活用できているわけではない。
- 日本語や英語のクラスをビジネスコースの中に設けて欲しい。
- 会計は反復練習で習得する必要があるが、シンプルな説明だけなのでなかなか身につかない。
- 今後はホテル経営や観光に関する科目が望ましい。
- 授業でコンピュータールームを使う機会を増やして欲しい。

財務省修了生（1名） 5月30日（月）10:30

- 今後海外との関係は一層深まり、外国に関する知識は益々重要になる。外国人講師の方がそのような知識・事例を多く提供できるので望ましい。
- 受講料と教材の料金が別になっているが、教科書代は自己負担になるので、できれば一緒にしてもらった方がありがたい。
- 仕事の内容は受講した科目と直接は関係がないにしても、受講後あらゆる面で仕事の能力が向上したと感じている。
- LJCがMBAやBAのスカラシップを提供できるといい。

Bank of Lao 修了生（3名） 5月30日（月）13:30

- 研修未参加者優先ということとはとくになく、例えばLJCの基礎コースに参加した者が続けて上級コースに参加することもできるし、未履修の科目をとるために2期連続して参加するという事もできる。
- 時間帯は昼間でも参加可能である。
- 通訳があまりうまくないので、理解が妨げられることが多々ある。
- 心理学や人間の行動に関する科目を扱って欲しい。
- LJCの certificate は、スカラシップ（横浜国大）に選定される際大いに役立った。
- 当行での勤務のかたわら、アフター5にビジネスを始めている。ただし、将来も銀行をやめるつもりはなく、副業としてやっていくつもりだ。

Business Promotion Office 修了生（2名） 5月31日（火）9:00

- 受講生の中には上司から言われたから参加しているなど、やる気のない者が多い。試験を実施し、厳格に成績をつけてモチベーションを高めるべきである。
- 受講生のターゲットを経営幹部や政府高官に絞って質を高めるべきである。
- ピアラオなど経験豊富なビジネスマンを講師として招いてほしい。
- 企業の現場視察を組み入れて欲しい。
- 日本人講師の講義内容が前回と全く同じであったのはいただけない。
- 海外の事例を紹介するときは、ラオスの事例との比較を行ってほしい。
- Certificateでは昇進・昇給につながらないので、Bachelorに比べて見劣りするのので、FEMに編入できるようにして欲しい。
- 定期的に修了生の意見・評価を聴取し、コース設計に反映させるのがよい。
- コース修了後具体的な昇格・昇進につながっているわけではないが、経営マインドを知ることができて、これを実務に適用しているのので、参加した価値があったと思う。

Don Chan Palace 修了生（1名） 6月1日（水）15:00

- Scholarshipがあるとよい。

- 日本での研修参加者を選考する試験の受験資格が全科目履修者にのみ与えられているが、これを受講生であれば誰でも受験できるように拡大して欲しい。
- 教材や資料は全て電子ファイルでも欲しい。講義や JICA-Net も CDR またはビデオで販売すれば、またいつでも好きなときに見られる。
- 講師が知識・情報の出し惜しみをしているように感じる
- 講師の地方出張等で他の講師が代わりに講義をやるのはよくない。
- 年間 700,000 人の観光客があるので、ホテル経営、Tourism Management の科目を実施して欲しい。
- 場所が遠いので、雨季はとくに通にくい。

Unity School of Management 修了生(1名) 6月2日(木) 10:30

- 週末に授業をやって欲しい。
- 外国人講師とラオス人講師のスケジュールを明確にして欲しい。

Vientiane Steel Industry 修了生(2名) 6月3日(金) 13:30

- 外国人講師が講義を行った後、ラオス人講師が時間をかけて解説するという形式にすれば、より理解が深まると思う。
- 日本での研修の受験資格を、8科目修了者のみでなくもっと広げてほしい。
- 通訳に誤訳が目立った。
- 会計の Diploma を取得しているが、LJC では会計とマーケティングを履修した。
- 将来はできれば MBA をとって独立開業したい。
- 前の会社(EDL)にいたとき財務省の研修を受け(夜間、1回2時間×週2回×6ヶ月間)、会計の Diploma を取得、今の会社に転職した。会計関連の Diploma があれば他の分野と比べても就職・転職が容易である。将来は少なくとも会計の Bachelor、できれば MBA か公認会計士資格を取得したい。この分野では企業の会計 Manager より会計事務所の会計士の方がずっとステータスが高い。

Tokyo Coil Engineering 修了生(1名) 6月6日(月) 9:00

- 講義の内容が経営者層向けであるが、中堅クラス向けの内容も用意して欲しい。
- LJC のコースに参加して Certificate をいくつとっても昇進に結びつかないので、Bachelor を出すようにして欲しい。
- 日本人講師の講義は専門用語が多く、基礎的な知識のない受講者には理解できない部分が多い。受講者側の質問内容も理解できず疎外感を味わうことがある。

UNIDO 修了生(2名) 6月6日(月) 15:00

- LJC ビジネスコースは経営者層を対象とした内容であるが、技術者向けのビジネスコースがあってもいいのではないか。
- Certificate は昇進に直結しないので Bachelor を出すようにした方がいい。
- 広告を出す際は、それぞれの科目がどういった層を対象とし、受講することによってどういった知識・スキルが獲得できるのかを明確にすべきだ(実施済)。
- 教科書や日本人講師の講義内容が古い。
- 日本での研修の受験資格を広げて欲しい。
- ラオス人に不足しているスキルとして、Report Writing & Presentation があげられる。

私費受講生(7名) 6月7日(火) 19:00

- 数あるビジネスコースの中で LJC を選んだのは、短期で知識を習得できるからである。
- 日本が関与しているから、品質がいいと思い LJC を選んだ。
- 一方的な講義が多いので、演習やプレゼンテーションの時間をとって欲しい。

- 私費で参加している受講生は、若くて会社でもあまり高い地位についていない人が多く、政府や企業派遣の受講生と比べて知識が乏しい。したがって、これだけの内容を15回の講義で消化するのは困難だ。
- 講師は民間セクターからもっとナマのデータを得て教材・資料に入れるべき。
- 経営幹部が自分のビジョンを従業員に伝える能力が重要。ビジョンを共有できれば会社はうまくいく。コース設計にあたってはこういった能力を向上させるような工夫が必要。

インタビューメモ（企業）

1. ETL 5月23日（月）13:30

（100%ラオス政府所有の国営企業、従業員数 335 名）

面談者：Mr. Insouane, Deputy Director General

<LJC ビジネスコース>

- 当社従業員は全国で 335 名、うち MBA 取得者は 2 名いる（ベトナムの大学が当国で開設しているコースの MBA）。
- 秘書のスキルを高める必要を感じているので、そういった科目があれば派遣を検討したい。
- 当社従業員は、ビジネスに関する一般的な理論が弱いと感じている
- 能力向上の必要性がある部署は、会計・財務、IT、マーケティング、購買である。
- LJC で MBA が取得できれば有り難い。
- より実践的でケーススタディーを多用した科目や、特定のテーマを掘り下げた科目を実施して欲しい。
- 習得した知識が即使えるという意味で LJC のコースを高く評価している。現実にはどれだけ活用できるかは当方の問題であると考える。
- コース修了生は、修了したからといって当然に昇給・昇格するわけではないが、より高度なスキルを必要とする仕事を任せることが多いことから見ても、派遣の効果があったと言えるだろう。

<研修制度・人事>

- コムセンター、ラタナ等のビジネスコースを、私費で受講している者もいる。
- 基本的には、1人1-2科目を目途に派遣し、派遣された経験のない者を優先している。
- これまで相当の人数を派遣してきたが、従業員数を増加させており、また1人1-2科目なので、これからも従来どおり派遣を続ける予定である。

2. Lao Telecom 5月23日（月）14:30

（ラオス政府 51%、タイ企業 49%の国営企業）

面談者：Mr. Bounly, Deputy Manager, Human Resources Department 他 2 名

<LJC ビジネスコース>

- センターからの通知が開講直前のことが多い。人選等準備が必要なので、1ヶ月前に知らせていただけると有り難い。
- 就職情報や進路相談、人的ネットワーク支援といったサービスは有益である。
- 今後外国企業の投資を呼び込むためにも関連法規を徹底させる必要があり、Business Law は重要である。

<研修制度・人事>

- 当社のピエンチャンの従業員は約 700 名で、MBA 取得者が 2 名いる（タイの AIT）。
- 当社の受講希望者は増えている。
- ピエンチャンや地方の従業員を対象に 5 日間程度の社内研修を実施している（年間 20 名）。内容は Office Management や Human Resource Management などで、講師は college から招いている。
- Telecom Center（通信交通建設省）で 20 名程が研修している。
- 韓国、シンガポール、タイ、マレーシア等の外国政府の研修がある。

3 . Lao-Japan Airport Terminal Service 5月25日(水)14:30
(ラオス政府 51%、日本企業 49%のJV。99年設立。従業員数 138名。)
面談者：Mr. Phouviane, General Director

<LJC ビジネスコース>

- LJCのコースは当社が派遣した受講生の間でも評価が高く、能力向上の効果がみられるので、今後も派遣を続ける。会社としては、従業員に学んで欲しいので、能力向上を考えれば受講料は安いコストである。
- 遠隔地や海外での勤務が入ることもあるので、4ヶ月という期間は長い。

<研修制度・人事>

- 他の研修機関への派遣実績はない。

4 . Lao Brewery 5月26日(木)13:30 (JV、従業員数 467名)
面談者：Ms. Sirikhoun ほか1名

<LJC ビジネスコース>

- 数ある研修機関の中でLJCの授業が最も質が高いという評判である。今後は特定のテーマを掘り下げた集中コースを実施して欲しい。
- 最も採用が困難なのは Project Management スキルのある人材である。

<研修制度・人事>

- 従業員数は467名、うち23名がオフィスワーカーである。
- 各部署からの要望に応じて年間の研修予算・計画を決定している。100名程度を外部研修に参加させているが、70%が英語、30%がその他のビジネス関連である。研修先は、人事部が提供した情報の中から参加者が選んでいる。このほか、当社幹部がベトナムの大学がラオスで実施しているMBAコースに参加している。
- 昇格・昇給基準の優先順位については、能力、入社年次、学位の順である。
- 以前は、当社が就職先人気第一位であったが、最近は、UNDP、ADB、赤十字といった国際機関の人気が高い。

5 . Lao Soft Drink 5月26日(木)14:30
(タイ企業3社70%、ラオス政府30%のJV、従業員数213名)
面談者：Mr. Noumanh, Deputy Managing Director ほか2名

<研修制度・人事>

- 71年100%政府所有の国営企業として設立、95年に70%がタイの3つの民間企業、30%がラオス政府所有のJVになった。従業員数は213名、内訳は、オフィスワーカー54名(Managerクラス12名、Supervisorクラス13名、Technicalクラス29名)、生産現場従事者159名である。
- 採用にあたって頭を悩ますのは、質と給与の問題ではあるが、高い給与を払ってでもMBA取得者を採用したいと考えている。AITでMBA取得中の者が来年少入社する予定である。ライバル会社のラオス進出も囁かれており、競争激化が予想される状況下、人材育成の必要性は益々高まっている。
- Lao-America Collegeの英語コース、MPDFの短期集中セミナー(Marketing, Production Management, Capital Management)等に社員を派遣している。

<LJC ビジネスコース>

- LJC ビジネスコースを高く評価している。受講者はいずれも昇給・昇格している。

- 生産関係者などはとくに多忙なので、1週間程度のセミナーがよい。理論より実践を重んじた、事例を多く提供するような授業を望む。講義の際には、受講生の会社の事例・経験について意見交換できる時間を多く設けて欲しい。
- 人事評価やマーケット調査等に係るアドバイザリー的なサービスがあるとよい。

6 . Lao Plaza Hotel 6月1日(水)10:30

(豪企業%、台湾企業%の外資系ホテル、従業員数 259 名)

面談者：Mr. Rada, Commercial Director

< 研修制度・人事 >

- 当ホテルの所有者は、豪資本と台湾資本で、従業員数 259 名、うち Manager が、Supervisor が 45 名である。
- 接客係に対し、シーズンオフに英語の研修を実施している。
- ホテル関係者向けにバンコクで実施されたセミナーに 9 名の社員を参加させた。また、ホテル協会や National Tourism Authority が実施するセミナーに Manager や Supervisor クラスの社員を毎年 2 - 5 名程度参加させているが、数日間のセミナーであり、十分とは言えない。
- 私費で College に通っている者もいる。
- Hotel Management を専門に学んだ者はおらず、ラオス国立大学の英語学科の卒業生を多く採用している。年間の採用は 10 - 15 名程度で、必要な人数が揃ってきたので、減少傾向にある。
- 客数は増加傾向にある。National Tourism Authority の集計でも増加している。

< LJC ビジネスコース >

- 研修参加に都合がいいのは、オフシーズンの 5 - 12 月である。ただし、本年は 7 月下旬に ASEAN 閣僚会議が予定されているので、忙しくなる。
- 現行の受講料の水準は高いとは思わない。

7 . Lao Airlines 6月1日(水)14:00

(100%政府所有の国営航空会社)

面談者：Mr. Rada, Commercial Director

< 研修実績・人事 >

- 社員の中には College などビジネスを学んだ者もいるが、実務のことはわかっていない。
- タイ航空やベトナム航空が実施する研修(無料)に多くの社員を参加させている。宿泊費は当社負担で、自分の部署だけで 50 名が参加した。

< LJC ビジネスコース >

- LJC のことは聞いたことがなかったが、大いに興味がある。受講料は、Manager クラスであれば会社が負担するだろうが、それ以下のクラスの場合は自己負担になるだろう。仮に会社が負担してくれなくても、自分としては私費でも参加したい。
- 科目としては、Management Strategy や Marketing に興味がある。

8 . Don Chan Palace 6月1日(水)15:30

(100%マレーシア資本の外資系ホテル、従業員数 210 名)

面談者：Mr. Sonethavisack, Assistant Sales Manager

< 研修制度・人事 >

- 当ホテルは 100% マレーシア資本で、Managing Director、Financial Controller、及び Manager クラスはマレーシア人とタイ人が占めている。従業員は 210 名である。
- 研修は、部署ごとに実施される Manager による実務研修を重視している。年度計画に基づいて全職員を対象に年 4 回、1 回 20 名程度の規模で実施している。講師を外部のコンサルタントに委託する場合もあるが、当国で経験豊富な講師を確保するのは困難である。タイ人講師は報酬が高く、とても依頼できない。
- Hotel Association や National Tourism Authority が実施する研修に参加させている。College で研修させることも検討している。
- 当ホテルを建設した中国企業が、契約に基づき、施設・設備の維持管理につき研修を実施している。2 名が中国で研修を受けた。
- 新卒者は、経済・ビジネスに関する一般的な知識はあるが、ホテル業については何も知らない。にもかかわらず、すぐに管理職になりたがる。また、サービスのなんたるかについての認識が甘く、接客のできる人材が簡単に見つからない。そのうえ、仕事がきついのですぐにやめてしまう。 育成の方針として、接客サービスやコミュニケーションに関するスキルを習得させることを重視している。

< LJC ビジネスコース >

- LJC の研修に社員を参加させるにしても、勤務時間が長い長期のコースは難しく、短期のセミナーの方が参加しやすい。いずれにしても、情報をお送りいただいたうえで具体的な内容をみて検討したい。
- 受講生が自分の調査に基づいてビジネスプランを提案し、いいアイデアには資金を供与する、といった仕組みは如何。
- 日本での研修の受験機会をもっと多くの受講生に与える方がいい。

9 . Lao-Viet Bank 6月3日(金) 10:30

(ラオスの International Trade Bank とベトナムの Investment Development Bank が 50% ずつ出資、従業員 125 名うちピエンチャン 40 名)

面談者：Ms. Manivong, Deputy Director General、Mr. Syda, Chief Administration

< 研修制度・人事 >

- ピエンチャン、チャンパサック、ハノイ、ホーチミンに拠点があり、ピエンチャンには 40 名の行員がいる (うち 4 名がベトナム人)。
- Banking College (Central Bank の管轄) の夜間コース (2 年間) に現在 7 名の行員を参加させている。受講料は 1 名 900,000 キープである。
- Investment Development Bank による研修が年 3 回実施されている。講師はベトナム人 (通訳を使用)、1 回の受講整数は約 10 名、期間は 1-2 週間である。この研修が開始されて 5 年目になるが、最初の 3 年はベトナムで、それ以降はラオスで実施、今後もラオスで実施していく予定である。
- スカラシップで海外留学する行員もおり、また、私費で College などに通い、英語を学習している行員もいる。
- 採用の際には、Bachelor や英語力を重視している。極力、Finance, Economics, Banking 等の分野の certificate を求めている。必須ではないがベトナム語もできたほうが望ましく、行員にはベトナム留学経験者が多い。年齢的には 30-35 歳以下が望ましい。
- 英語コース出身者にはまず窓口や総務的な仕事をまかせ、財務・経済等専門分野出身者はそれぞれ関連した職種につかせることが多い。ラオス国立大学の英語学科出身者などには Banking College に派遣して専門知識を習得させるようにしている。MBA 取得者は当行に応募してこないで普通は Central Bank に行く。

<LJC ビジネスコース>

- Central Bank を通じての招待枠で LJC の研修に参加している。
- 科目としては、Core Competency は極めて重要だ。
- 通訳の正確性に問題があり、意思疎通がうまくいかないことも多い。

10 . Vientiane Steel Industry 6月3日(金) 13:30

(英国・香港企業が60%、ラオスが40%出資して97年設立したJV、従業員数256名)

面談者：Ms. Khanmany, Procurement Manager

<研修制度・人事>

- 取引相手であるタイ企業から講師を招きマーケティングの研修(1日)を行った。
- ISO9002取得のための研修(1日)を、オフィスワーカー54名、工場労働者97名に対し実施した。講師はUNIDOからの派遣である。ISO9002に関しては、当社のほかピアラオ、KPが取得予定と聞いている。
- 採用にあたっては、Manager, Assistant Managerについてはcertificateを要求している。経験や能力に関する自己申告よりもcertificateの方が信頼できる。
- 当社従業員中、MBAは3名(豪、露)、Bachelorは13名(NUOL、露、チェコ、ベトナム)いる。
- 優秀な人材、とくにマーケティング分野の人材を見つけるのは極めて難しい。仕事に対するハングリー精神を持つ人材が少なく、いたとしても高い給料で引き抜かれたり独立したりすることも多い。

<LJC ビジネスコース>

- LJCに派遣した社員がcertificate取得後他企業に転職してしまった例があるが、certificateが他の候補者と差をつけた決め手だったと本人が語っていた。

11 . Tokyo Coil Engineering 6月6日(月) 9:00

(在タイ日系企業の分工場の位置づけの企業、従業員400名)

面談者：Ms. Malee, Director, Personnel Dep.

<研修制度・人事>

- 従業員400名中、約30名がオフィスワーカー。トップと次席がタイ人、3席(Production Manager)はラオス人である。数年のうちに500名程度まで増やす予定である。
- 生産従事者採用の基準は、17歳以上で読み書きができることである。我が国には読み書きのできない人が相当いるので、人材確保は容易ではない。さらに、従業員に高い能力を要しない縫製工場が次々に出来て容易に多くの労働者を集める一方で、当社のようにある程度の水準を求める工場、とくに郊外の工場は人材確保に苦労している。賃金は、縫製工場より我が社の方が高いが、縫製工場は労働時間が長いので、収入は結局同程度になり、仕事が簡単な縫製工場に人材をもっていられることになる。
- オフィスワーカーや技術者の採用に際しては、Diploma以上を要求している。オフィスワーカーの確保は比較的容易だが、Production Managerの確保は難しい。高学歴者は生産現場を厭うからだ。
- Bachelorが4名いる(英語、ビジネス、エンジニアリング)。MBAはいない。スタート時点では給与に差がないが、学位と勤続年数によって徐々に差がつく。
- 当社は給料が高く、安定しており、仕事を通じて自分を向上させることのできる職場なので、辞める者がいない。
- オフィスワーカー20名が、タイ本社で実施された5日間のリーダーシップセミナーに参加した。

- Lao-Singapore Center から講師を招いて日本語の研修を行った（週 4.5 時間、参加者 30-40 名）。
- LJC の講師を招いて Human Resource Management と Production Management に関する研修を実施した（4 ヶ月間、参加者 20 名、受講料は LJC と同じ 1 人 150,000 キープ）

1 2 . State Enterprise for Agro-Industry 6月6日（月）11:00

（傘下にセメント生産会社 3 社と木材加工会社 1 社を抱え、当該製品の販売を行う国营企業、グループ従業員数 400 名）

面談者：Director, Personnel Dep.

- セメント生産会社のうち 1 社は中国との合弁企業で（中国政府 60%、当社 40%）、中国政府の借款で工場を建設した。ローン返済後所有がラオス側に移転することになっている。従業員数も 200 名でグループ最大である。
- JICA 派遣の講師が品質管理や工場管理に関する研修を実施した。過去 2 年間にのべ 3 名が JICA の日本における研修に参加した。
- 工業省の Mechanical School の研修（1 ヶ月間）に社員を参加させた。College 等には派遣していないが、私費で学んでいる者はいる。
- 採用基準は、専門職は少なくとも Diploma、その他は少なくとも高卒である。
- 教育の質が低く、学位があってもあまり仕事ができないので、人材確保に苦労している。とくに財務・会計分野は人材確保が難しい。
- LJC ビジネスコースは、当社のニーズとも合致しており、大いに興味がある。

1 3 . Electricite du Laos 6月6日（月）16:30

（100% 政府所有の国营電力会社、全国に 11 の支社、従業員数 3000 名）

面談者：Mr. Komonchanh, Director, Training Center ほか 4 名

< 研修制度・人事 >

- 当 Training Center で行っているのは、Electric Engineering に関する研修で、基本的にはセンター職員（フルタイム）が講師を務めている。
- CIDA の支援によりタイの大学に職員を派遣、Engineering の修士号を取得させた。
- MBA 取得者は 4 名いる（タイ、NOSPA など）。
- 採用は筆記試験と面接による。3 ヶ月間の試用期間を経て本採用になるが、学位により給与に差がつく。
- 当社は規模が大きく安定しているが、民間企業に比べて給与が安いので、必ずしも人材確保が容易というわけではない。

< LJC ビジネスコース >

- コース期間が短くて参加しやすいのだが、certificate ではなく Diploma や Bachelor を出すようにしたら更に魅力が高まるだろう。

1 4 . Lao Insurance（アンケート票回答）

（従業員数 64 名、MBA2 名）

- LJC ビジネスコースは短期コースなので、修了者の昇給・昇格には直結しない。

1 5 . Pharmaceutical Factory No.3（アンケート票回答）

（従業員数 100 名）

- 1-5 日間のセミナーには興味があるので、実施の際は連絡をいただきたい。

16 . Galvanized Iron Sheet Factory (アンケート票回答)

- 世界・アジアの最新事情を紹介するセミナーの開催が望ましい。
- MBA コースを実施した方がいい。

インタビューメモ（政府機関・団体）

1．教育省 5月24日（火）13:30

（Mr. Khamphone, Head of Division for Higher Education）

- 高等教育機関として当省で認可しているのは、ラオス国立大学、チャムパサック大学、スパヌウォン大学の 3 国立大学、及び 30 有余のカレッジ（私立） である。カレッジのうち、7校で学士号を授与しており（スクサワット、スクサカ、ラタナ、コムセンター、セーンサワン、ASIAN-Europe college、Lao-American College）、他は diploma のみである。農業やエンジニアリングを除く全てのカレッジにビジネスコースがある。
- 地方での高等教育の向上が課題となっており、ビジネスコースについても、ピエンチャンには既に相当数のビジネスコースがあるので、今後は地方での設置を促していきたいと考えている。しかし、予算上の制約もあるので、この方面で日本と協力できれば幸甚である。
- 大学講師には他のカレッジ等でアルバイトをして稼いでいる者が多く見受けられるが、掛け持ちにより授業の質の低下を招いており、嘆かわしいことだ。
- International Trade, Business Communication, Business Diagnosis, Entrepreneurship といった科目が、とくに必要とされていると思う。
- 就職情報の提供やビジネス相談といったサービスが、とくに当国のニーズにあっていていると思う。就職は切実な問題であり、また当国人は起業についての知識・経験が不足しているからだ。

2．情報文化省 5月24日（火）14:50

<LJC ビジネスコース>

- 会計、経営、法律などを、私費で学んでいる職員もいる。こういった内容は文化省の職務内容とそぐわないように思われるかも知れないが、我が国には様々な理由で勉強する機会が十分に得られなかった人が多く、また、政府職員も将来自分の身に何が起きるか不安を持っているので、勉強に対する熱意は高い。
- 省の方針として、例えば National Cultural Hall などに対し水道・電力料の予算を削減し、この分を自助努力で補填することを求めている。したがって、職員にはビジネス・スキルが必要とされており LJC のビジネスコースは当省の人材育成方針にあっていている。
- 時間帯は 12:00-16:00 が便利。

<研修制度・人事>

- ASEAN のプログラムで、年間 2 名程度がマレーシアやシンガポールで Management of Culture や Management of Information の研修を受けている。この他にもテレビ・ラジオ番組制作（マレーシア政府）、Library Management 研修（タイ政府、年 15 名）、交流プログラム（ベトナム政府、年 15 名）といったプログラムが実施されている。
- 国内では、LJC のコンピューターコースに派遣しているほか、シンガポール・トレーニング・センターで英語を受講させている。

3．商業省 5月25日（水）9:00

（Ms. Vanny, Deputy Director General ほか 3 名）

<LJC について>

- 科目については、部署により様々なニーズがある。例えば、人事局は Human Resource Management、総務局は Information Management、国際局は International Trade、国内関連の部局は Marketing を必要とするだろう。この他にも、Management Strategy, Production Management, Business Communication Skills, Secretary Skills, Core Competency といった科目に対するニーズも高い。
- 当省にとっては、Business Sector Promotion, Trade Policy Formation, Research Methodology といった科目があればありがたい。Research Methodology は、調査研究から始まって、選択肢の提示、政策上の意思決定、といった意思決定プロセスの一連の流れを管理する方法論、といったものをイメージしている。
- Business Law に関しては、JICA と当省の協力が進んでいるところであり、重複するので、LJC で提供する必要はないと思う。
- MBA・留学情報の提供、人的ネットワーク支援、ビジネスマッチングは、当省の機能とも強い関連が認められ、有益であると考ええる。経営相談は、Chamber of Commerce マターであろう。

< 研修制度・人事 >

- 省の負担で、年間 2 名の職員を Banking College で学ばせている。職員が私費で学ぶ例も多く、日本に留学して MBA を取得した者、ラオス国立大学の経済経営学部で学士号を取得した者、Pakpasak College で学んでいる者などがいる。
- ラオス国立大学と共同で貿易学部を設立するという構想が数年前からあるが、実現していない。

4 . 労働省 5月25日(水)10:00

(Mr. Oudone, Coordinator, Human Resource Division ほか 1 名)

< LJC について >

- 講師の構成は、外国人主体がよい。
- 英語や IT 関連の科目も職員に学ばせたい。
- 時間帯は、就業時間内がよい。
- アンケート結果の上位科目は自動的に提供することにするのも一案。

< 研修制度・人事 >

- Lao-Singapore Training Center に職員を派遣したが、それなりの効果があった。
- 当 Human Resource Division は、公務員に対する外国のスカラシップ全ての人選手続に関与しているほか、中央や地方政府の労働・厚生関係の研修を計画・実施している。

< その他 >

- State Enterprise of Employment Company (国と民間企業が 50% ずつ所有) で就職情報の提供を実施しているので、LJC で同様のサービスを行う場合は参考になるだろう。

5 . 農業省 5月26日(木)9:00

(Mr. Peung, Director-General, Personnel Department ほか 1 名)

< LJC について >

- 多くのプロジェクトが進行しているが、必ずしもうまく管理できていないので、Project Management は当省職員に習得させたい科目である。Agro Industry もラオスにとって新しいもので、これを学ぶことは我が国の将来のためにも役に立つと思われる。

- レギュラーコースは、4ヶ月間では短いので、5ヶ月くらいが適当なのではないか。時間も120分程度にした方がいいだろう。

< 研修制度・人事 >

- 教育省の協力により、大学で新人研修を実施しており、全国で950名が3-4年間学んでいる。外務省の予算により、職員がラオス・シンガポール・センターで英語やコンピューターを学んでいる。また、修士号・学士号のスカラシップがある。ドナー関連では、タイ、スウェーデン、日本などでの留学や研修に参加している。海外に派遣される職員には英語力が要求されるが、英語は基本的に自分で学んでいる。海外研修参加者は給与が上がることが多い。研修機関を選ぶ際のポイントは、仕事との関連の強さであり、施設・設備も考慮される。

6. 工業省 5月26日(木)10:00

(人事担当者2名)

< LJC について >

- Core Competency はとくに重要な科目である。当省は産業界を指導すべき立場にあるところ、その職員は Core Competency を身につける必要がある。
- 「経営相談」は中小企業振興という当省の目指すものと方向性が同じでよいアイデアだ。中小企業がよくなれば国全体がよくなる。
- LJC は学位を授与していないので修了生はより高い給与を得ることができない。政府職員は他分野の学位取得者が多く経営学の学位取得に対するニーズが高いため、LJC もこの授与を行った方がよい。 大学のように短期コースと長期コースを提供するのが望ましい。
- クラスは受講者の レベル別編成 にすべきだ。講師は 経験・スキルの豊富な外国人 を多用するのがよい。言語は英語でも通訳を通せば問題はなく、その方がビジネス英語の勉強にもなる。タイ語の方がいいとか悪いとかいうことはない。

< 研修制度・人事 >

- 日・ASEAN 経済産業協力委員会 (AMIECC) の研修スキームとして、機械、電気、IT、経営、貿易の5分野の研修が実施されている (AOTS が協力)。政府系の教育・訓練機関のうち6つの機関 (Vocational Education Development Center, Pakpassak Technical School, Lao-German Technical School, Lao Youth Center, Labor Skill Development Center, Handicraft Center) がこの研修のラオス側実施機関 (Center of Excellence) になっており、当省職員も研修に参加している。本年は中小企業、環境をテーマとした研修が実施された。
- Rattana Business Administration College、Sengsavanh College の3年ないし5年の夜間コースに職員を派遣している (累計12名)。どの学校のコースに参加させるかを定める基準としては、質的にはどれも同じなので、期間や場所の要素が大きい。

7. 外務省 5月30日(月)9:00

(Deputy Director General, Personnel Dep.ほか1名)

< 研修制度・人事 >

- Institute of Foreign Affairs で、外務省、他省庁、地方政府の職員を対象に、英語コース (終日、6ヶ月間) を実施している。講師は約60名である。同 Institute ではこのほか国際関係に関するコース (終日、3-6ヶ月間) も実施している。講師は政府職員で約30名である。
- 法務省も国連の支援の下、英語コース (週3日間) を実施している。

- 職員に、ラオス国立大学で法律や政治学を学ばせている（終日、5年間）。
- 職員が私費で英語などを学ぶケースもある。
- 職員数は約400名、毎年15-20名採用している。筆記試験（英語など）と面接で選考している。国際関係論、国際法、経済学、外国語などのBachelorを取得していることが望ましい。

<LJC ビジネスコース>

- 当省職員はビジネスに関する知識が不足しているので、LJCのコースは非常に有益だ。
- 学校を選ぶ際は、科目、講師、受講料を重視する。
- 「交渉」について学べる科目があるといい。
- ビジネスコース修了者がFEMに編入できるような仕組みが望ましい。

8．財務省 5月30日（月）10:30 （人事担当者）

- 職員数は本省582名、地方の税務局4030名の計4612名である。
- 日本、タイ、ベトナム等、内外のスカラシップでMAやBA取得するケース、及び税関・徴税関係のワークショップ（JICA）などがある。
- 地方の税務局に職員を派遣し、1-3週間の研修を実施している。
- Rattana College や、Lao-American College などで、私費で学んでいる職員もいる。
- 学位未取得の職員を対象に、財政学のDiplomaを授与するコース（3年間）の計画が、ベトナム政府の協力で進んでいる。
- 学位の優劣は、採用の際、本省勤務か地方勤務かの決定に大きな影響を及ぼす。ただし、その後の昇進は仕事の能力・経験によって決まる。
- 職員が退職後にビジネスを始めるケースはあるが、途中でビジネスに転じる例はほとんどない。
- 秘書なども、現在の業務とは直接関連のない分野の卒業生なので、実務的な秘書研修は役に立つ。
- 地方の税務局職員は研修の機会が限られているので、地方での研修も検討していただけると有難い。

9．計画投資委員会（CPI） 5月27日（金）9:00

（Mr. Her Seng, Deputy Director General, Department of Organization & Personnel ほか1名）

<LJC ビジネスコース>

- LJCのビジネスコースは非常に効果的であり、その修了生はCPIのアシスタントクラスとして活躍できるほどの能力を習得したとみることができるだろう。
- 今後は地方でビジネスコースを展開していただけると有り難い。
- Management Strategy, Accounting, Finance, Human Resource Management, Asian & Lao Economy, Project Management, Business Law, Environmental Management, Tourism & Regional Development, Core Competency といった科目がよい。
- Job information provision, MBA & overseas education information provision, Career path counseling, Entrepreneurship counseling といったサービスはいずれも高いニーズがある。

<研修制度・人事>

- CPIの職員数は240名で、NUOLの経済学部出身者も多い。

- CPI の下の Economic and Social Department Training Center (本年設立) で、CPI を含め約 50 名の政府職員が、Statistics, Public Investment, Project Management, Economics など学んでいる。講師は各省の Director クラスである。
- CPI は地方事務所に約 1000 名の職員を擁しており、この Training Center だけでカバーするのは困難なので、外部の研修機関にも職員を派遣、受講させている。例えば、NOSPA で経済学を学んだり、外務省の研修機関で英語を学んだりしている。これら機関での研修効果は非常に高い。

10 . 政府観光局 2005 年 5 月 27 日 (金) 15:00

(Ms. Darany, Deputy Director, Tourism and Hospitality Training Center)

- NTA には 58 名の職員がおり、内外の研修に参加しているが、最も多いのは ASEAN 諸国で実施される研修で、Tourism Management, Hotel Management, Tourism Marketing, English といった内容である。
- タイ観光局の協力で、Tourism Marketing の研修 (6 日間) を 7 月に実施する予定で、講師はチュラロンコン大学教授、受講生は 70 名を予定している。
- NTA の研修機関である Tourism and Hospitality Training Center は、年に 1 度、ツアーガイド研修 (45 日間)、ホテル・レストラン研修 (8 日間) を実施しており、1 度に 50 名から 100 名程度の参加者がある。講師は当センター職員 (4 名) が務め、自前の施設はないので、ホテル等の会場で実施している。
- 観光マネジメントに関する教育がラオス国立大学で選択コースとして実施されているほか、いくつかの College で観光マネジメントやホテル経営に関するコースや科目を設置しているが、その数は限られている。旅行代理店に対する研修はほとんど行われていない。ツアーガイドに対する研修も NTA の研修以外にはない。料理・レストラン・ホテル関係の教育が、技術専門学校、職業学校、職業訓練センター等で行われている。
- 観光振興はラオス政府としても重点的に取り組んでいる分野であり、その人材育成についても NTA を始め努力は始まっているが、研修ニーズを満たすにはほど遠い現状である。
- かつて JICA 専門家がいたが、研修カリキュラム作成などの面で日本の技術協力が得られれば幸甚である。
- LJC で新しい科目を設置する場合は、Tourism Marketing を是非実施して欲しい。

11 . ラオス中央銀行 5 月 30 日 (月) 13:30

(Ms. Khongdeuane, Deputy Director, Personnel Dep.)

- 全国に 376 名の職員がいる。
- 中央銀行や国営商業銀行職員を対象に Banking Course (1 週間 - 3 ヶ月間) を実施している。1 回につき 20 - 30 名が受講している。
- 英語コースも実施しているが、本年は講師の手配ができず実施しなかった。
- 当行幹部職員、Manager クラスの職員 8 名、及び国営商業銀行職員 8 名が ベトナムの協力で設置された MBA コースで学んでいる。
- 30 代の中堅職員を NOSPA に年 1 - 2 名、3 年以上勤務している職員を ラオス国立大学に年 10 名程派遣している。
- 日本や他のドナーによる国内研修も実施されており、EU の研修は当初 1 年間のプロジェクトであったが、1 年延長になった。
- 海外の スカラシップで学んでいる職員が数名いる。

- 私費で夜間コースに通っている職員もいる。以前は英語を学ぶ者が多かったが、最近では経済経営関係が増えている。英語を学ぶ者が減ったのは、英語コースに通っても一定のレベルに達するのは大変と感じているからではないか。
- ラオス国立大学経済経営学部の卒業生も多くおり、その多くがいずれはMBAをとりたいと希望しているようだ。
- 学位の優劣によって昇格・昇給に差がつくのは事実だ。

1 2 . Business Promotion Office 5月31日(火) 9:00

(Director ほか 1 名)

- Business Promotion Office は、Prime Minister’s Office の下にあり、国営企業をはじめとする企業の経営向上を目的とした機関である。職員は 18 名。現在は、主要国営企業 10 社に絞って、指導者、経営計画、組織、財務、業務内容等の調査を行っている。
- 研修予算は割り当てられておらず、職員向けの研修は実施していない。
- Bank of Thailand が実施した銀行の審査に関する研修 (1 年間) や Mekong Institute が実施した市場経済移行に関する研修 (3 ヶ月間) に参加した。
- 当国企業の将来は、製造業ではなく、サービス業にあると考えている。物流センターとしての位置を利用したサービスや伝統衣料等ほかにない資源を活用する道を模索している。
- 講義の後、中小企業の現場視察に行き、受講生が経営相談的なことをやる、といった形式も一考の余地があるのではないか。

1 3 . ビエンチャン市 5月31日(火) 11:00

(Head of Administration Office)

- LJC については名前は聞いたことがあるが詳細は承知していない。
- 職員を対象とした研修プログラムはないので、私費で英語やコンピューター (ワード、エクセル) を勉強している者が多い。
- 職員の採用に際しては、以前は学位をあまり考慮しなかったが、最近では少なくとも Diploma を求めるようになってきている。
- 学位は、長期的には昇進・昇給に影響してくる。

1 4 . 商工会議所 5月25日(水) 13:30

(Dr. Sananh, Vice-President, Ms. Sengdavone, Chief of Employers’ Bureau)

- ビジネスマンと受講生の意見交換会を設けてはどうか。そこでビジネスマンのナマの体験を伝え、受講生の疑問や悩みに答えることができるだろう。
- 商工会議所には 17 の団体が加盟しているので、会員を対象にした短期集中講座を実施していただくと有り難い。とくに秘書の能力不足が目につくので、秘書研修には関心がある。
- 会員に対して実施したニーズ調査によれば、Marketing, Accounting, Finance, Human Resource Management に対するニーズが高い。このほか、品質管理の必要性も高いと思う。
- LJC も MBA や学士号を授与した方がよい。
- LJC の広報に商工会議所を活用していただいて構わない。
- 事務局スタッフが GMSBF の研修に参加したことがある。自分の会社の従業員には米国で MBA を取得した者がいるので、LJC への派遣は考えていない。

15 . ラオス婦人連盟 (Lao Women's Union) 5月30日(月) 14:30

(Ms. Somchanh, Member of Director Committee)

- 女性のビジネス参加促進は、政府の政策でもあり、LJC ビジネスコースのような研修機会がさらに必要とされている。女性は一家の家計に責任を負っており、ビジネスにおいても、使うばかりの男より緻密で計画的に事をはこぶことができる。
- 農村の女性に資金を貸し付けて商売をさせる Saving Group というプロジェクトを農村で実施している。その運営管理のためのスキル習得が必要である。また、才能はあるが具体的なお金の使いみちや商売の仕方を知らないの、その面での教育も必要であり、この意味で Sales Skill といった科目は有用である。農村の女性は村の外に出るのが難しいので、教育・訓練の機会が限られている。このプロジェクトは UNICEF、ILO といった国際機関や NGO 等の支援を受けている。
- LJC のことは今回初めて知った。

16 . 衣料業協会 (Association of Lao Garment Industry) 5月31日(火) 13:30

(Director of Administration)

- 当協会には 57 社が加盟、そこで働く従業員数は 76,000 名、80%が女性労働者であり、オフィスワーカーは 2 - 3% といったところである。
- 当協会会員企業から LJC ビジネスコースに参加するとしたら、社長クラスになるだろう。会社の負担で社員を派遣しても、修了後他企業に転職されてしまうからだ。実際、私費で参加した会員企業社長がいるが、他に参加した例は聞いておらず、有料では参加する者はほとんどいないのではないか。
- LJC ビジネスコースの案内は、当協会を通じて会員企業に周知させることは可能である。
- 当業界では Certificate より実際にスキルが習得できることを求められている。
- 縫製労働者については仕事を通じて教えることは容易であるが、デザイン担当や機械工については徹底した教育が入社前に必要である。ラオス人は研修が嫌いなので、参加させるためには何らかのインセンティブが必要になる。
- MPDF や UNIDO の研修がここ数年毎年実施されている。MPDF の研修は、原価管理、生産管理、品質管理、ジャストインタイムといった内容で、Manager や Supervisor を対象に 4 週間にわたって行われた。講師は衣料業 30 年の経験を有するタイ人であった。

インタビューメモ（日本センター関係者）

1．5月19日（木）ラオス側所長 Dr. Manisoth

<LJCによる bachelor 授与>

- 当国では受講生を派遣できる企業が限られており、既にそれらの企業が相当数派遣しているため、今後、受講生数は減少すると思われる。現に受講生のランクは低下した（1期と2期は経営層が多かったが現在は中堅・若手クラスが多い）。
- 民間の college 等でビジネスの Bachelor を授与するところが増えており、競争が激しくなりつつある。
- ビジネスコースの魅力を高めて受講生を増やすために、LJC が bachelor を出すことを検討したい。
- したがって、ニーズ調査の際には、bachelor を授与することについてどう思うかについても調査して欲しい。
- FEM は学生が対象、LJC は社会人対象という役割分担がある（社会人は学生と同席したがらない）ので、FEM とは独自に学位を授与する意味がある。
- LJC 受講生はその実務経験を通じて講義に貢献することができ、お互いから学ぼうとする態度がみられる。
- 質の高い講師のみを LJC に採用する、など FEM との違いを出すことは可能だ。

<他のビジネスコース>

- ベトナムの大学が当国で MBA コースを実施している。受講生は 100 名以上、2 年間のコースで受講料は年間 2000 ドルである。
- フランスの支援を得た NOSP が 5 年前から MBA コースを開講している。成績優秀者は、2 年目はタイの AIT で履修できる。受講料は年間 500 ドル程度と聞いている。

2．5月31日（火）ラオス側所長 Dr. Manisoth

<学士号の授与>

- 当ビジネスコースは既に多くの受講生を輩出しているところ、今後受講生数は減少すると予想される。自分の担当分野に関連した科目しかとらない受講生が多いので、未履修の科目をとるためにリピーターになることは期待できない（注：派遣企業内の割り当てにより、科目を取りたいだけ取れるわけではないこと、及び MBA 準備を動機としている受講生も相当数いることを考えると、必ずしもリピーターに期待できないわけではないと思われる。また、私費で参加している中小企業経営者層にターゲットの重心を移すことも一案）。
- 受講生の質の低下が最大の問題である。会社から言われたから参加している者すらいるように見受けられる。これによりコース自体の魅力が低下している。受講生の中には、ディスカッションを行い受講生同士の実務経験を共有したいという者がいる由であるが、質の低い者同士で意見交換を行っても意味がない。
- 問題を解決するには、学士号の授与しかない。そのためには、科目数、講師投入、教室数を増加させる必要がある。

<向上策に対するコメント>

- 共同講義、すなわち、日本人講師が日本の事例を、ラオス人講師がラオスの事例を提供して、両国の事例比較ができるよう工夫した授業は有効である。
- 外部講師（ビジネスマン）の活用については、候補者は多数いるので問題はない。ただし、複数のビジネスマンによるリレー講義の有効性は疑問。
- 経営相談は、FEM 講師や外部リソースでチームをつくって対応するのがよい。

3.6月3日(金)ラオス側所長 Dr. Manisoth

<通信講座の提案>

- 教室の新設を伴わず投入を大幅に増加しないで忙しい社会人に Bachelor を授与するアイデアとして、通信講座の開設を提案したい。最初は受講生 20 名程度で始めて、効果を確認してから規模を拡大していけば無理なくできるだろう。レポートのチェック、質問への回答、所定日数の講義、試験・成績の厳格な実施など、品質管理の面で講師や事務局の負担が相当なものになるのはわかるが、コントロール可能と考える。
- 情報収集、実現可能性の検討、事前の十分な準備が必要なことや、現行のレギュラーコースの運営管理徹底が先決であることは理解している。
- 大学側や教育省への根回しが必要になるが、日本側が前向きであれば、クリアできるだろう。

<その他>

- スタッフの職務権限・責任について明確なガイドラインを作成した方がよい。

インタビューメモ（講師）

1．Mr. Khanthavong 5月20日（金）

（元 FEM 講師で現在は教育省教員研修局兼人材育成コンサルタント）

< 科目編成・コース運営 >

- 当国でのビジネス教育は緒についたばかりで、まず基本をしっかり習得する必要があるので、現行の基礎的な科目中心の編成を続けるのがよい。他の科目は次のステップであり、それらを必要としているのは経営層等ごく少数で、時期尚早である。
- 講義内容・講師・教科書・カリキュラムの品質管理が重要である。例えば、講義内容・講師の評価に関して言えば、コース終了時のアンケートによる評価は正確性に欠けるので、職員が直接授業を見て判断すべきである。

< 体制・機能 >

- 地方での活動は強化すべきである。自分も地方の企業を相手にコンサルティングを依頼され実施したことがあり、需要はある。
- センターは、今後情報ネットワーク機能をもつべきである。数日前、ITC センターという民間のビジネス情報提供サービス（有料）を行う機関が設立されたと聞いている。センターは大学と連携しているという信用があるので、こういった民間機関よりも顧客を惹きつけることができるはずだ。Business Promotion Office や Chamber of Commerce and Industry はこういった情報提供機能を有していない。

< その他 >

当国でビジネスを教えるのは困難を伴うが、その最大の理由は、日本とラオスの間の文化的な違いである。ラオス人には日本人と比較して努力・改善に対する熱意が欠けている。自分は指導する際いつも、努力なしにお金は稼げないということを強調している。

2．Mr. Chanming 5月23日（月）

（早稲田大学で MBA 取得、PhD 取得のため訪日予定）

< コース編成 >

- クラスの人数に関しては、必ずしも全ての受講生が積極的に参加しているわけではなく、クラスをコントロールするには20名程度が限度であろう。
- 講師の構成は、受講生の英語理解力を考慮すると、ラオス人主体に外国人で補う形が望ましい。
- 科目については、FEM にも Tourism 関連の科目が設置されていたが、あまり人気がなく、今は社会科学部に移管されている。Management Strategy や Marketing など、基礎的な科目は重要である。このことを十分認識したうえで、今は起業に役立つ科目を導入すべき段階であると考える。Business Law については、当国では法規と実際の乖離が激しく、あまりニーズはないと思う。Environmental Management は時期尚早であろう。

< 体制・機能 >

- 試験を実施し、成績優秀者にのみ certificate を授与するようにした方がいい。
- 人的ネットワーク構築機能は重要だ。コースが終了したらそこで受講者間の関係が切れてしまっているのは残念なことである。
- 教材が理論中心なので、これをより実践的なものにし常にアップデートしていく必要がある。

- 地方ではビジネス教育に対する需要はあるが参加の機会がない。サバンナケートあたりを手始めに地方展開をはかるのがよい。
- 受講生からは講師の知識不足、とくに事例を知らないことに対する不満が多いので、講師はもっと事例を研究すべきだ。
- ビジネス環境は変化しているので、社会のニーズに沿うべく常にそのプログラムを更新すべきである。基礎的なものからより特化したものを取り入れる方向へと重点を移していくべきである。

<その他>

- LJCの受講生は実務経験があり概して熱心である。FEMの学生はファッションで受講している者も見受けられる。
- ビジネス実務者と接する機会を持つことができるということがLJC講師であることの利点である。
- UNIDO、APO、ADB等が様々な研修（短期集中）を実施している。

3 . Mr. Posy 5月23日（月）（MBA、5年の実務経験）

<コース編成>

- International Trade や Asian & Lao Economies の受講希望者は事例を知りたがっているが、十分に対応できていない。Business Law は、法と実態の乖離を考えると、あまり適当ではない。Business Diagnosis に関しては、経験豊富な講師がいない。今後の当国ビジネスを考えると、Agro Industry や Sales Skill は大変重要である。
- 講義の時間帯としては、午後は暑くて受講生の集中力が続かないので、朝が望ましい。
- クラスの人数は、講義だけなら100人程度でも大丈夫だが、グループディスカッションをコントロールできるのは30人が限度だろう。

<機能・体制>

- 米国関連のビジネス情報は入手できるがラオスの情報が手に入らない。従って、センターが情報提供機能を持つとしたら、非常に有益である。
- 定期的にニーズ調査やコース評価を実施し、ニーズや効果をしっかりと把握することが重要である。
- 魅力を高めるために、学位等、より昇格に有利なものを与えるのがいいのではないか。NUOLでは社会人等に3年目の専門課程からの編入を認める、いわゆるbridge course を実施している。

<その他>

- コムセンター、ラタナスクール、Asia Europe School、National Administrative School 等がビジネス関連のコースを提供している。
- シンガポール（商務省）、ベトナム（外務省）が短期集中のコースを提供している。
- 受講生の学歴や職業の背景が違うので、講義がやりにくいと感じるときがある。
- FEMと比較するとLJCの受講生は目的意識が明確である。

4 . Ms. Sengchanh 5月23日（月）（独MBA）

<コース編成>

- Accounting, Finance, Marketing, Human Resource Management といった科目に対する受講生のニーズが高い。Business Law については、教える側の知識が限られている。
- 基本的な経済学の知識もビジネスマンにとって重要である。

<体制・機能>

- ビジネスコースでは試験を実施しておらず、また8ヶ月という短期間の履修なので、修了者のFEMへの編入は困難だろう。試験は少なくとも2回実施する必要がある。FEMへの編入を実現させるため、成績をつけ、試験を実施するといった、より一層の改善努力が必要であろう。
- FEMとLJCは講師を共有できる点で効果を発揮している。FEM講師の中でも特に優秀な者がLJCで講義を行っている。ただし、FEMとLJCの掛け持ちは、ときおり仕事のオーバーラップが生じる点が難点と言えれば難点である。

<その他>

- LJCの受講生は実務経験があるので、習得も早い。ただし、受講生の間にレベルの差が大きい。

5 . Mr. Soubanh 6月1日(水)(早稲田大学でMBA取得)

- 毎年約50名のMBA留学生が帰国するほか、多くのスカラシップがある(豪50名、JICE20名など)ので、MBAやBachelorの取得者数が急増している。企業の側としては、経験とともに学位も重視するので、これら学位を取得した者が数年の実務経験を経ると、そのエンプロイアビリティは一気に高くなる。つまり、企業や政府で働いている者にとっては、何もしていないと自分の地位が相対的に低くなるので、ここ数年、学位取得熱が高まっている。

6 . Mr. Khonesavanh 6月2日(木)

(20年間小学校や大学で数学、物理学、化学を教えるかたわら8年間飲食店を経営した経験あり。タマサート大学でMBA取得後、FEMで7年間講師を務め、現在はフリーの講師。)

- FEMは大学教育としての役割、LJCはトレーニングセンターとしての役割を担うという方針を今後も続けるのがよい。その方針を念頭に置いたうえで、LJCとしては、講師の能力向上と起業支援の充実が課題となる。
- 講師は、外国人とかタイ人とかいったことは関係なく、教授法の巧拙が重要である。もっと多くの事例を提供して欲しいという要望が受講生からあるが、ラオスの事例は少ないので、外国の事例をもとにラオス企業からデータ提供の協力を得て、ラオスの事例にアレンジし直して授業で提供している。
- 経営相談は非常に有益であるが、仮にそのためのチームを編成する場合、当国には経営コンサルタントが少なく十分な数の適材を見つけるのは困難であろう。とくに大企業は競争が少なく危機感がないので、コンサルティングにお金を払うという発想に欠けており、そのためコンサルタントが少ない。中小企業は危機感を持っているが金銭的余裕がないので、やはりコンサルタントに依頼しない。
- 現行のレギュラーコースの4ヶ月という期間は、社会人にとっては問題ないが、若い学生にとっては短い。時間帯は、社会人にとっては夜間、学生にとっては昼間が適当である。受講生の講義内容理解度に関しては、ビジネス経験の長い者に比較して、若い受講生は、講義で学んだことを実務に応用するのに困難が伴うだろう。クラスのサイズは35-40人が限度であろう。
- 1科目あたり150,000キープの受講料は、経営者にとっては問題ないが、普通の人にとっては負担が大きいと思う。
- FEMに比較してLJCの受講生は、certificateしか取得できない分モチベーションやコミットメントに欠けている。

- LJC 講師であることの利点は、立派な施設・設備が利用できることと報酬がいいことである。講師の中にはいくつもの学校で掛け持ちしている者がいるが、講義の質の低下を招くので、問題がある。

7. その他（アンケート票の回答から）

- ビジネスコースに関する事項は、講師全員が参加するミーティングを実施、意見を聞いたうえで決定すべき。
- 講師同士、とくにラオス人講師と日本人講師の連携を強化すべき。
- 試験を実施して単位を認定し、FEM や他の教育機関に編入できるような制度を工夫すべき。
- カリキュラムを最新の状況に適合するように常に更新・改善していかなければならない。とくに、LJC 受講生は実務者なので、ケーススタディーの充実が必要。
- FEM や JICA の協力を得て水準の高い講義を実施し、より高い教育やより高い学位に対するニーズを満たすべき。現在そのまま推移すれば受講生数の減少は必至。
- 実務経験の豊富な受講生を増やすべき。
- 日本人講師の講義に参加できることは LJC 講師であることの利点。
- あらゆる分野の民間セクターや政府機関の職員と意見交換できる機会を持つのは LJC 講師であることの利点。
- 最新状況の調査・研究や意見交換、とくに日本人講師との意見交換の暇がないのが残念。
- LJC での講義は他の学校に比べて準備に時間がかかるのが難点。講義準備に十分な時間を確保するため、1つの科目を2人の講師で担当し、交代で講義を行うようには如何。
- パワーポイント資料を講義毎に準備するのは手間なので、学期開始前に準備して教科書と一緒に配布するようには如何。
- 講師に対する海外研修を実施しては如何。

インタビューメモ（教育機関）

1 . National Organization for Studies in Policies and Administration (NOSPA)

5月27日（金）13:30

(Mr. Bounpone, Head of Division of Public Administration Studies)

- NOSPA は、95年に Prime Minister's Office に属する National School of Public and Business Administration (NASM)と人民革命党傘下の NPS が統合されてできた、政府幹部職員及び民間セクター幹部の研修・養成機関である。MBA コース（2年間）のほか、Bachelor コース（4年間、ビジネス、政治、行政の各専攻）、Higher Diploma コース（2年間、学位未取得の政府幹部職員対象）、Diploma コース（各県にある Policies & Administration School で実施、地方政府職員が対象）がある。
- MBA コース受講生は、企業経営者、政府職員、ラオス国立大学卒業生等様々で、1年生、2年生それぞれ30名ずつが在籍している。入学試験で一定の点数に達した者は全て合格させている。
- 講師は、仏人をはじめ外国人が多く、ラオス人講師も数名いるが、授業は全て英語か仏語で実施している（仏語を解するラオス人は少ないので英語の授業が多い）。2年間のコースの前に英語か仏語を4ヶ月間受講しなければならない。コース開始後も週に11時間の語学の授業がある。
- タイ、ラオス、カンボジア、ベトナムのビジネススクールが協力関係にあり、相互に学生や講師を派遣しあっている（学生は外国で一ヶ月間の授業参加を課せられている）。
- 1年目の成績優秀者約10名は、2年目は外国留学の機会を与えられる。
- 授業料は年間400ドルである。
- MBA コースは開始したばかりなので、まだ修了生を出していないが、その前身である Pre MBA コースは8期にわたって修了生を輩出しており、多くが ADB、UNDP など、いわゆる人気の高いところに就職していることから、MBA コースの修了生も相当の実績を出せると確信している。企業からのアプローチもあるので、企業に対し説明会を行っている。
- カリキュラム編成にあたっては、Pre-MBA コース修了者を対象に聞き取りを実施、科目の選定等に反映させた。
- 仏政府の支援を得ており、仏人長期専門家が8年間にわたって派遣されている。講師の謝金も仏政府が負担しているが、今後は少しずつラオス側で負担できるようにしていく方針が示されている。

2 . Comcenter College 6月2日(木)9:00
(Mr. Khamphong , Deputy Director)

- 2000年以降 College が急増したため、受講生数は年々減少、現在は 1,021 名である。それ以前は、College は 5 校しかなかったが現在は 30 校に増加、うち Bachelor を授与する College は 3 校から 7 校に増加している。これは、高校卒業生数が 41,000 人に倍増したことによる。
- Business Administration と Business English の 2 つのコースがある。Law Course について許可申請中である。いずれも Bachelor を授与する 5 年間のコースで、受講生の大半は高校卒業生である。Law Course はニーズがあるにもかかわらず現在は NUOL 法学部にしかないので、新設することにした。
- Business Administration Course では、36 科目を用意しており、受講料は月 25 ドルである。講師は政府職員やビジネスマンなど実務経験のある者のみ採用しており、そのほとんどが MBA 保持者である。講師は職業を持っているので、授業は夜間に実施している。能力のある講師は多数おり、講師の紹介を通じてリクルートすることが多い。謝金は外国人講師で 1 時間 10 - 15 ドル、ラオス人講師で 1 時間 3 ドル程度である。
- Business English は受講希望者数が極めて少なく、現在は設立間もないので教養課程段階であり、昼間に実施している。
- 当校だけでなく NUOL や他の College にも併せ通う学生が多いことや、どの学生も計算と英語が苦手なことが問題である。週 3 時間の英語の授業を課している。
- Bachelor's degree と英語力が就職の決め手であり、NUOL が当校卒業生が採用されることが多い。当校からも多くの学生が国際機関、政府、大企業などに就職しているが、一番人気が高いのは、給料は高くないが職場がきれいなイメージのあるホテルである。ただし実際の不規則できつい現場に遭遇してやめる者も多い。
- 当校の評判が高いのは、試験や成績が厳格であることがひとつの理由である。試験の際は不正を防止するため途中でトイレに立つことは許されず、離れて座るようにしている。
- 当校の事務局には 17 名の人員がいる。
- 教材は、学長がいろいろな教科書や書籍から必要な箇所を取ってきて編集している。

3 . Unity School of Management 6月2日(木) 10:30

(Mr. Baran, Director マレーシア人)

- 当校は、92年、マレーシアの仏教団体 BAHAI を母体に設立され、マレーシア大学の協力を得て運営している。Association of Business Executives, London の Diploma を授与している。
- Office Management, Report Writing & Presentation, Project Management, Accounting & Finance の4科目を開設しており、それぞれ46時間(1回2時間(夜間)×23回)で受講料は1科目150ドルである。
- 講義は英語とラオス語、講師は外国人とラオス人計8名であるが、ラオス人は概して shy で、理解していても英語を話さないので、外国人講師も極力ラオス語を話せる者を採用するようにしている。
- 講師には MBA と国際機関等でのプロジェクト経験を求めており、新聞広告で募集している。ラオス人講師の謝礼は1時間5-6ドル、外国人講師は1時間8-10ドルである。
- 受講生は、政府、国際機関、NGO などのプロジェクト関係者が多く、新聞広告やリーフレットの配布を通じて募集している。
- Director, Co-director の下、4名のスタッフ、1名のボランティアで運営している。サワナケートに分校がある。
- 国立の教育機関は質量ともに限られており十分にニーズを満たしていないので、私立の教育機関がこのギャップを埋める必要がある。ラオスの教育は、質が低い(College という名前はその質や内容から言って misleading)、学生のモチベーションが低い、教師の教え方が古い、といった問題を抱えている。ラオス人自身がこの国の教育を信用しておらず、病気をしたらタイの病院に行くように、勉強をしに外国の大学に行っている。他方、知識を得ることに対するニーズは高く、闇雲に次々と新しいコースに参加する傾向が見られ、暗闇の中泳いでいるような状況と言えよう。
- もっと多くの外国の教育研修機関が入ってくれば、そのノウハウ提供を通じて、この国の教育・研修の向上に役立つと思う。
- 将来的には、教員養成コースの設置、コンピタンス向上を目的としたコースの設置、地方での活動拡大、遠隔教育システムの構築などを行っていきたい。
- LJC には、私立教育機関の間の連携・協力関係構築において主導的役割を担っていただきたい。例えば、私立教育機関の情報や教材の展示会や教師の意見交換会を開催するなど一案であろう。展示会で教材を販売してもいいだろう。

4 . Lao-Singapore Business College 6月2日(木) 13:30

(Ms. Linda Ng, Managing Director, Mr. Keith Chua, Marketing Manager いずれもシンガポール人、ほかラオス人日本語教師 1 名同席)

- 当校は、2003 年、シンガポールの教育関係者を中心としたグループの提唱により設立された。London Chamber of Commerce and Industry Examination Board 及び Assessment and Qualifications Alliance と提携、そのカリキュラムや教材の提供を受けている。インドネシアでも同様の活動を実施している。
- ビジネスコース (1 科目 90 時間、3 ヶ月間、2 クラス) と英語コース (4 クラス) を実施している。 Bookkeeping, Business Administration, English for Business といった科目を提供しており、3 科目修了すると Diploma を取得できる。
- 受講料は 1 科目 50 ドル である。
- 講師は 12 名、外国人講師 (豪、米) の謝金は 1 時間 10 ドル、ラオス人講師は 6-8 ドルである。
- 受講生は高校生と社会人が半数ずつ。
- 事務局は全部で 6 名。
- パクセーで教員養成コースを実施している。

5 . Lao-American College 6月2日(木) 15:00

(Ms. Ostrand, Co-Director ほか 4 名)

- 当校は 93 年設立、97 年からは Bachelor を授与しているが、当国で最初に Bachelor を授与した College である。米国政府とは一切関係のない民間の運営である (注 : 構内に広報文化センター的機能を担う Lao-American Center が設置され、米国大使館職員が設立・運営に関与している)。Preschool, Primary School, Secondary School を併設準備中であり、生徒数 60 名、授業は英語で行う。
- ビジネスコースと英語コースを設置しており、5 年制で Bachelor を授与している。ビジネスコースの受講生は 240 名、講師は 16 名 (うち外国人 3 名、米、豪、加)、授業は基本的に英語で行われ、朝、昼、夜の 3 シフト制になっている。受講料は年間 450-550 ドル。
- 講師の謝金は 1 時間 7 ドルから始まって徐々に上がっていくシステムになっている。講師募集は広告や紹介によるが、一部オレゴン大学の協力を得ている。
- 教室数は全校で約 40。
- フルブライトを始め様々なスカラシップを得てきており、本年もカリフォルニア州立大学から 2 名受入れ (6 ヶ月間) のオファーがある。
- コンピュータに関し、マイクロソフトの冠コースを開講する予定 (7 週間で 20 ドル)。

2 . UNIDO 6月6日(月) 15:00

(Mr. Senekham, National Program Coordinator & Deputy Director General, Min. of Industry)

- 自分はラオス工業省からの派遣であり、アジア生産性機構の当国における生産性本部を兼ねている。
- 中小企業振興とその生産性向上が当国ビジネスセクターの課題であり、UNIDO と工業省では、食品産業、木材加工産業、衣料産業、建設資材産業を対象とした中期アクションプランを作成した。そこでは、ガバナンス、ビジネス体制・環境整備、生産性・競争力向上、資金調達、貿易振興の各分野においてとるべき施策を検討した。品質管理、ベンチマーキング、標準化等、あらゆる点において人材育成は重要であり、同アクションプランでも、ラオス国立大学経済経営学部における Entrepreneurship コースの設置、職業・技術教育における entrepreneurship 導入、中小企業に対する財務会計教育の充実、Garment Industry Training and Support Center の設立、等を提言した。
- 大学や College 等で多くのビジネスコースが実施されているが、特定の産業に焦点をあてた科目が見当たらない。また、ビジネスばかりが脚光を浴びて、技術や工学が軽視されているくらいがあるのではないか。生産性向上に関する科目も設置すべきである。
- CLMV 諸国において、タイ政府が生産性向上に係る研修を毎年実施している。

インタビューメモ（日本人研究者・ビジネスマン）

1．鈴木基義教授（鈴鹿国際大学学長）5月24日（火）10:00

<ラオスの現況>

- ラオス人の勉強したいという気持ちは強く、街中の英語塾も乱立気味である。しかし、企業数が限られているため、NUOLの卒業生すら卒業直後の就職率は20%程度と言われている。
- 給料も低く、最高水準のピアラオですら月給300ドル程度である。国際機関も100-300ドル程度、海外NGOは設立を許可されていない。公務員はせいぜい50ドル程度である。その一方で大量のアングラマネーが流れており、家政婦クラスでも携帯電話を所持しているといった状況が見られる。
- ただし、今後の経済状況については、少数意見ではあるが、自分としては、今後外資の進出が大きく伸びる可能性を秘めていると見ている。タイに多くの日本企業が進出しているが、そのうち労働集約的な部分についてはラオスに移転する動きが出てくると予想する。労働が逼迫するほどにまでになるとすら予想できる。

<LJC ビジネスコース>

- 外資進出によりニーズが益々高まることが予想され、かつ勉強できる数少ない機会を与えているLJCの活動は是非続けていただきたい。
- LJCで講義をすることに吝かでない。自分も日本で市場経済化に関するJICAの研修をやっているが、人数が少なく効果が限られてしまうので、多くのラオス人を対象に講義をすることには意味があると思う。とくに政府職員に市場経済を学ばせる再教育が必要であろう。自分の教え子であるNERIの職員からも優秀な人材が育っているので、彼らがリーダー的役割を果たしていくということも考えられる。

2．経済政策支援プロジェクト・金田調整員 5月24日（火）9:00

<経済政策支援>

- NERIはCPIの下にあるシンクタンクである。CPIは日本でいえば経済企画庁のような役所であるが、Department of International Cooperationは外務省に移管された。ただし、中国・ベトナムの援助に限っては、引き続きCPIが担当している。
- ラオスでは人口の80%が農業に従事し、農業がGDPの50%を占めている（工業25%、商業25%）。
- 経済政策支援プロジェクトでは、「農業」、「中小企業振興」、「金融」、「経済統合」の4部会で活動を行ってきた。農業に関しては、昔からの自然的なものを活かしてこれを振興していくという方向性を打ち出した。「中小企業振興」に関しては、ピエンチャン、ルアンパバーン、サバンナケートで約200社の企業を対象に聞き取り調査を実施、起業の類型化を試みた。マーケットから出てきた商人、海外とのつながりを利用して海外マーケットを狙う者、修理工場従業員などからの起業者、といった分類を行った。金融に関しては、借手調査を実施、縁故による貸し借りが支配的なこと、事業資金を自己資金で賄っているケースが多いこと、政策的貸し付けが多く審査を実施していないこと、などが指摘された。政策投資銀行関係者が審査方法などについてLJCでセミナーを実施した。
- 中国の当国経済への浸透は相当のものがある。当国企業に対して中国からモノの形で実質的な援助がなされている。また、国境地域ではとくに中国の影響が顕著で、密貿易により多くの農産物が中国に流れている。
- 企業統計については、少なくとも全国版はない。県商業局などである程度のものが入手可能である。この分野ではUNIDOの報告書なども役立つと思う。

<LJC ビジネスコース>

- 簿記やビジネスを教える学校が人気だが、就職先がないのが難点である。NERIの職員の中にも college で教えている者がいる。
- LJCは、経済政策支援関係者がその成果を何らかのかたちでラオス側に伝えることのできる場であり、今後も協力していくことは可能である。
- ラオス企業関係者から、CEPTの影響についてラオス政府に問い合わせてもろくな回答が得られないとして、当方にセミナー開催依頼がきたことがあるので、こういったテーマはニーズがあると思う。
- 信頼できる情報を得られる機会が限られているので、これを提供できるLJCの意義は大きい。
- 観光については、商工会議所傘下のホテル協会と連絡をとるといいだろう。

3. 工藤憲夫氏（元丸紅駐在員、現在コンサルティング業）5月23日（月）16:00

<ラオス経済>

- 当国経済は、お金が回らない仕組みになっている点が問題である。全てが現金商売で、割賦という発想をしないし、銀行もリスクをとって貸すことはしない。
- 竹の炭やコーヒーといった魅力的な産物があるにもかかわらず、品質管理がなされていないので、ビジネスとして成り立っていない。
- ビジネスコースなどで学位や修了証をとっても、企業数が限られており、就職先がない。中小企業政策といったものが存在しないので、資金が流れていかない。人材育成とともに資金が必要である。
- 党幹部は、本音のところでは、経済に重きをおいていないのではなからうか。これまでどおりやっていたら自分の立場は安泰なので本気で市場経済化をやる必要性を感じていないのではないか。そういった意味で今度の党大会でベトナム世代が引退するなど、党の力が少しでも弱くなるかどうか注目している。
- ビジネスコース講師は、こういった当国経済の実態をよく理解していなければならない。

<中国との関係>

- 中国の進出が盛んで、オートバイについても、以前はタイからの部品を組み立てていたものが1台1600-2000ドルしていたが、中国製は500-600ドルである（韓国製は700-800ドル）。
- ラオスの中国系には雲南華僑が多い。中国は公的資金を入れており、文化ホールも中国の無償で建てられたが、国民の間には中国やタイに対する反感が強い。

4. 住友商事ピエンチャン駐在員事務所・榎所長 6月1日（水）16:30

- 当国ビジネスの問題点は、人材の質と内陸国であるが故の物流コストである。東西回廊が整備されれば輸送コストは多少安くなるかも知れないが、現時点ではピエンチャンからバンコクまでの輸送費とバンコクからヨーロッパまでの輸送が変わらない。
- 日本企業の立場からは、ラオス1国ではなく、ベトナム、カンボジア、ミャンマーを含めた地域全体でどこが有利かといった観点から見る。ベトナムの方が優秀な人材が安く確保でき、海にも面しているのも、投資先として魅力的である。また、タイ北部で人材を安いコストで十分に確保できている。つまり、各社とも現時点ではタイやベトナムにより有利で安全なビジネス機会が十分にあり、わざわざラオスでビジネスをする理由がなく、ラオスは視界に入っていないと言ってもいいくらいだ。

- タイ日系企業に部品を供給する工場をサワンナケートの工業団地に誘致するにしても、人口の少ないこの国に必要な人材を集められるか疑問である。タイからラオスに進出ないし進出を予定しているのは、東京コイルにしても三輝にしてもいずれも分工場であり、本格的な投資ではない。
- IT技術者を育成してソフトウェア開発の下請けをやるという案もあるが、企業はそんな悠長なことをするよりもインドでビジネスをする方がよほど簡単だ。
- ここ数年、中国の浸透が際立っている。ビジネスの利益よりも国家戦略としてラオスを取り込むことを狙っているのではないか。日本のODAで整備したインフラを利用して中国が利益を得ている。
- ラオスは、タイに電力を売ることによって生計を立てていくのが地道なやり方であろう。タイの電力供給は2年後には不足すると言われている。発電所建設による雇用などへの効果も相当なものだろう。中国はこの面でも積極的で、ラオスに発電所を既に4つも建設している。
- 言語の近似性を利用してタイ向けのコールセンターを整備するという案は検討の余地があるかも知れない。