

**ラオス人民民主共和国
ラオス日本センター・ビジネス人材育成
プロジェクト
事前評価調査報告書**

**平成22年8月
(2010年)**

**独立行政法人国際協力機構
公共政策部**

序 文

ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）は、1986 年に採択された新経済メカニズム（New Economic Mechanism : NEM）の下、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）においては、経済改革を推進する担い手の育成が重要な課題と位置づけられています。また、2001 年 3 月の第 7 回ラオス人民革命党大会政治報告の中で、2020 年までに貧困を撲滅し、開発途上国から脱却することを中心とした長期目標を発表し、第 5 年次国家社会経済開発計画では、持続的な経済成長の確保や貧困層の半減と並んで、全分野における人材開発の促進、近代的産業開発の支援体制の確立等を目標としています。

ラオス政府のこのような開発政策を受けて、我が国は 2000 年からフェーズ 1、フェーズ 2 にわたりラオス日本人材開発センター（Lao-Japan Human Resource Cooperation Center : LJC）プロジェクトを実施し、ラオスの市場経済化及び競争力強化に資する人材育成と日本・ラオス両国の相互理解の促進に取り組んできました。

2009 年 8 月、ラオス政府から我が国に対して、人材育成・交流拠点としての LJC 構築の 10 年間の実績を踏まえ、実践的なビジネスコースの提供を通じて ASEAN 経済統合に資する人材育成を目的とした本技術協力プロジェクトの要請が提出されました。そのため、JICA は 2010 年 4 月に調査団を派遣し、プロジェクト関係者とプロジェクトの枠組みについて合意しました。本報告書は、同調査の結果を取りまとめたものです。

本調査にご協力をいただいた内外関係者の方々に深い謝意を表するとともに、一層のご支援をお願いする次第です。

平成 22 年 8 月

独立行政法人国際協力機構

公共政策部長 中川 寛章

目 次

序 文

目 次

地 図

略語表

事業事前評価表

第1章 事前調査の概要	1
1－1 事前調査団派遣の経緯	1
1－2 調査の目的	1
1－3 調査団の構成	2
1－4 調査日程	2

第2章 調査結果	3
2－1 本プロジェクトの背景	3
2－2 プロジェクトの実施体制	5
2－3 プロジェクトの基本計画	6
2－4 5項目による事前評価	11
2－5 団長所感	13

付属資料

1. M/M (調査団派遣時に署名)	19
2. M/M (案件名変更)	23
3. M/M (5項目評価、PDM Ver. 2)	24
4. R/D	31
5. M/M (PDM Ver.2 指標記載版)	43
6. A Plan on Transforming the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center into The Laos-Japan Human Resource Development Institute	47

地図



出典 : <http://www.eastedge.com/laos/map.html>

略語表

ADB	Asian Development Bank	アジア開発銀行
ASEAN	Association of Southeast Asian Nations	東南アジア諸国連合
C/P	Counterpart	カウンターパート
FEBM	Faculty of Economics Business and Management	経済経営学部
IT	Information Technology	情報技術
JCC	Joint Coordination Committee	合同調整委員会
JENESYS	Japan-East Asia Network of Exchange for Students and Youth	東アジア青少年大交流計画
LJC	Lao-Japan Human Resource Cooperation Center (2010年5月、Laos-Japan Human Resource Development Instituteに格上げ、略称を LJI に変更)	ラオス日本人材開発センター
MBA	Master of Business Administration	経営学修士
M/M	Minutes of Meetings	協議議事録
NUOL	National University of Laos	ラオス国立大学
PDCA	Plan, Do, Check, Action	計画・実行・行動
PDM	Project Design Matrix	プロジェクト・デザイン・マトリクス
PhD	Doctor of Philosophy	博士号
PO	Plan of Operation	活動計画表
R/D	Record of Discussions	討議議事録
SMEs	Small and Medium Enterprises	中小企業
TOT	Training of Trainers	指導者養成
5S	Seiri, Seiton, Seiketsu, Seisou, Shukanka (Shitsuke)	整理、整頓、清潔、清掃、習慣化（躰）

事業事前評価表

<p>1. 案件名 国名：ラオス人民民主共和国 案件名：ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute</p>
<p>2. 協力概要 (1) プロジェクト目標とアウトプットを中心とした概要の記述 本プロジェクトはラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）において、ラオス日本センター（Laos-Japan Human Resource Development Institute : LJI）*のスタッフの能力強化を通じ、カウンターパートの現場に即した調査能力向上、一般ラオス人に対する実践的なビジネス知識の普及、ビジネス人材ネットワークの構築を行うことにより、ビジネス人材育成機関としてのラオス日本センターの機能強化を図ることを目的とする。 * 後述するが、ラオス日本センターは、2010年5月、センターから学部と同レベルのインスティテュートに格上げされた。それに伴い略称をLJCからLJIに変更した。なお、日本名はラオス日本人材開発センターからラオス日本センター（注：インスティテュートとは呼ばない）に変更された。</p>
<p>(2) 協力期間 2010年9月～2014年8月（4年間）</p>
<p>(3) 協力総額（日本側） 総額4.5億円</p>
<p>(4) 協力相手先機関 ラオス教育省、ラオス国立大学（NUOL）</p>
<p>(5) 国内協力機関 日本センター事業支援委員会</p>
<p>(6) 特益対象者及び規模など ・LJIで行われるビジネスコースに参加する企業経営者・従業員、政府機関関係者（年間推定約120人） ・LJIカウンターパート、職員、NUOL講師（約40人）</p>
<p>3. 協力の必要性・位置づけ (1) 現状及び問題点 1986年に「ラボップ・マイ（新経済メカニズム）」を導入して以降、ラオスは国営・公営企業の独立採算制の導入及び民営化、国内経済・貿易自由化政策の導入などを通じ、市場経済化を推進してきた。同国の経済は順調に成長し、1997年に発生したアジア経済危機の影響を受けたものの、1999年には回復に転じ、2008年のGDP成長率は7.2%、2009年には6.5%に達している。 しかし、ラオスは内陸国、小規模な人口（約560万人）、希薄な人口密度、インフラ整備の</p>

遅れによる国内市場の未統合といった経済開発上の制約を抱えている。加えて、若年層人口の急激な増加が続き、労働人口の増加が見込まれているが、市場経済化に対応するための専門知識を兼ね備えた人材が不足するとされており、これを担うビジネス人材の育成が重要な政策課題となっている。

ラオスは、2015 年に ASEAN 経済統合をめざしており、関税撤廃をはじめ海外直接投資を促進するための環境整備に力を入れている。一方、域内関税の引き下げに伴い、近隣国から安価な产品が流入し、貿易赤字がさらに拡大することも危惧されており、ASEAN 統合を乗り越えることができる民間セクターの強化が急務となっている。

2001 年から日本が支援してきたラオス日本センターは、ラオスのビジネス人材育成において先進的な役割を果たしてきた。しかし、2015 年の ASEAN 統合に向けた様々な課題に対処できる高度なビジネス人材を自立的に育成するため、現在組織強化を図る必要性に迫られている。

以上、ラオスの経済状況、及び市場経済化に資するビジネス人材育成を行ったラオス日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ 1 及びフェーズ 2）の教訓と課題を踏まえ、ラオスの民間セクター開発の一層の促進と LJI の自立発展可能な組織強化をめざして、本プロジェクトを実施するものである。

（2）JICA の過去の取り組み・実績

我が国では、ラオスの市場経済移行にかかる人材育成の一環として「ラオス日本人材開発センタープロジェクト」を 2001 年から 2010 年（フェーズ 1・2、各 5 年間）まで、NUOL をカウンターパートとして実施してきた。同プロジェクトは当初、NUOL 経済経営学部支援と同一プロジェクトとして運営されてきたが、それぞれの活動の活発化と規模拡大に伴い、フェーズ 1 の最終年度の 2004 年度から別プロジェクトとして実施されることになった。

この 10 年間、ラオス日本センターはラオスにおけるビジネス人材育成機関のパイオニアとして、市場経済化を牽引する人材を育成してきた。ラオスにおけるビジネス人材が圧倒的に不足しているなか、基礎的なビジネス知識を備えたラオス人学生を 4,200 人あまり輩出し、社会人に対する短期かつ実践的なビジネスコースを通じ、企業で即戦力となる人材を 2,700 名あまり育成してきた。また、経済経営学部と合同の MBA プログラムを立ち上げ、卒業生（1 期生）35 人を送り出した（2 期生は 38 人）。

2010 年 3 月に実施された終了時評価調査（フェーズ 2）では、設定されたプロジェクト目標はおおむね達成される見込みであり、ラオス日本センターが市場経済化を促進する人材育成に資する事業活動と管理運営の基盤を構築しつつあることが確認された。また、ラオス日本センターは 2010 年 5 月、過去約 10 年間の実績が認められ、センターから学部と同レベルのインスティテュートに格上げされた。インスティテュートでは公務員の追加配置や学位の授与が可能になるなどの措置が取られたが、これに見合う高度ビジネス人材の育成と、それを実現する組織体制の強化が課題となっている。このため同調査では、「インスティテュート化に向けたセンター運営体制の更なる強化」及び「ASEAN 統合に資するビジネス人材の育成」が提言された。

（3）相手国政府国家政策上の位置づけ

ラオスは「国家成長・貧困撲滅戦略（NGPES）」（2004 年 1 月）、「第 6 次社会経済 5 カ年開発計画」（2006 年 3 月）に基づき、「2020 年までに後発開発途上国を脱却すること」を最上位目標として掲げている。このなかで民間セクターの育成は経済成長、政府の税収基盤強化に

とって不可欠であるとともに、今後急増する若年労働人口のための雇用創出、貧困削減、更には社会安定の観点からも極めて重要な課題であることから、中小企業育成や民間人材育成が強化されている。同時にラオスは1997年にASEANに加盟するとともに、後年AFTA(ASEAN自由貿易地域)にも参加し、2015年のASEAN経済統合に向けて環境整備を進めている。このASEAN経済統合も、ラオスの民間セクターの更なる発展に資するものとして積極的に推進されている。本プロジェクトはLJIにおける活動を通じて、ASEAN経済統合を迎えるラオスの民間セクター開発に資するビジネス人材育成を担うものとして位置づけられる。

(4) 我が国援助政策との関連、JICA国別事業実施計画上の位置づけ（プログラムにおける位置づけ）

我が国の対ラオス国別援助計画（2006年9月）では、基本方針として「貧困削減及び人間開発に向けたラオスによる自助努力を支援するとともに、グローバル経済及び地域経済への統合に向けて、自主的・自立的かつ持続可能な経済成長を実現するためのラオスによる自助努力を支援する」を掲げている。また、3つの援助目標の一つに「自立的・持続的成長の原動力となる経済成長を促進すべく、その基盤造りを支援する」ことを掲げ、6つの重点分野の一つとして「民間セクター強化に向けた制度構築及び人材育成」をあげている。

以上を受けて、JICAの対ラオス事業実施計画では「民間セクター強化に向けた人材育成プログラム」が形成されている。本プロジェクトは同プログラムの主要事業の一つとして位置づけられるものである。

4. 協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

1) 協力終了時の達成目標（プロジェクト目標）と指標・目標値

【プロジェクト目標】

ビジネス人材育成機関としてのLJIの機能が強化される。

【指標】

1.ラオス側のイニシアチブで2014年度LJI管理運営計画が策定される。

2.LJI支出の80%以上がラオス側（自己収入含む）によってカバーされる。

3.プロジェクト終了後のLJI中期事業計画（5ヵ年）がラオス側のイニシアチブにより策定される。

4.民間セクターで活躍するLJIビジネスコース（MBA含む）の修了生が460名を超える。

5.LJIがビジネス人材育成機関のハブとして、国内外の団体（政府機関、民間企業、商工会議所、大学、NGOなど）とネットワークを構築する（ビジネス関連イベント共催・講師派遣・研修生受入れなど）。

2) 協力終了後に達成が期待される目標（上位目標）と指標・目標値

【上位目標】

ASEAN経済統合に対応できるビジネス人材が、LJIで継続的に育成される。

【指標】

民間セクターで活躍するLJIビジネスコース（MBA含む）の修了生が毎年115人輩出される。

(2) 成果（アウトプット）と活動

＜アウトプット、そのための活動、指標・目標値＞

【成果 1】

LJI スタッフの企業現場に即した調査能力が向上する。

【指標】

1-1.LJI スタッフの調査及び企業診断にかかる能力の評価結果が、毎年前年度を上回る。

1-2.プロジェクト終了までに、ビジネススマネジメント・ジャーナルの発行回数が 4 回、現場調査・コンサルテーションのレポート（及びプレゼン）数が 24 回を超える。

【活動】

1-1.調査・研究活動にかかる年間活動計画を策定する。

1-2.LJI 調査・研究スタッフの育成・研修（スキルアップ）計画を策定する。

1-3.上記計画に基づき LJI 調査・研究スタッフの育成（OJT、研修など）・評価を行う。

1-4.MBA 修了生に対するフォローアップ（現場指導、コンサルテーション、セミナーなど）を通じ、調査結果を取りまとめる。

1-5.一般ビジネスコースの受講企業などを対象とした、実践的なフィールド調査を実施し、成果を取りまとめる。

1-6.上記調査成果をビジネス・フォーラムなどで発表する。

【成果 2】

実践的な知識を身に付けることができるビジネス人材育成コースが運営できるようになる。

【指標】

2-1.LJI スタッフが策定したビジネスコースの年間運営計画

2-2.MBA コースの実施回数が 4 回、一般ビジネスコースの回数が 16 回、現地コンサルテーションの回数が 24 回を超える。

2-3.ビジネスコース修了生の修了時及び事後アンケート調査結果で満足度が 80%以上の高い結果となる。

2-4.現地講師によるビジネスコース（一般ビジネスコース、MBA、現場指導）の講義時間数

【活動】

2-1.ASEAN 統合に対応するビジネス人材育成を行うためのニーズ調査を定期的に実施する。

2-2.人員計画と予算計画を伴うビジネスコース（MBA、個別診断・現場指導を含む一般ビジネスコース）の年間運営計画を策定する。

2-3.コース運営管理とコース実施（講義）に必要なラオス人材の育成計画を策定する。

2-4. NUOL 講師を含むラオス人講師の育成を行う（講師研修実施）。

2-5. LJI スタッフの主体性によるビジネスコースの運営、管理、モニタリングを行う。

【成果 3】

LJI がビジネス人材ネットワークのハブとなる。

【指標】

3-1.MBA 同窓会のデータベースがアップデートされ、イベント開催や発行物送付時に活用される。

3-2.MBA 修了生に対するフォローアップ活動（現場指導、セミナーなど）の回数が、プロジェクト終了までに 8 回を超える。

3-3.ビジネス・フォーラム〔NUOL 他学部、外部機関（他省庁・ラオス国立商工会議所・ビエンチャン日本商工会議所・現地日系企業）の参加による〕の開催回数合計が、プロジェクト終了までに 8 回を超える。

3-4.ビジネス・フォーラムの参加者数（累計）がプロジェクト終了までに 280 人を超える。

3-5.両国の企業間連携・交流、外部団体との連携につながった相互理解活動数がプロジェクト終了までに 20 回、参加者数が 700 人を超える。

3-6.日メコン地域協力に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーの開催回数の合計がプロジェクト終了までに 8 回、参加者数が 280 人を超える。

【活動】

3-1.同窓会会員データベースの維持管理を行う。

3-2.同窓会の会員に対する定期的なフォローアップ活動（現場指導、コンサルテーション、セミナーなど）を実施する。

3-3.同窓会会員、外部機関（中央銀行、商工会議所、大学など）の参加によるビジネス・フォーラムを開催する。

3-4.外部機関とのネットワーキングに資する相互理解促進・図書館事業の実施を支援する。

3-5.日メコン地域協力推進に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーを実施する。

【成果 4】

LJI スタッフによる自立的な運営管理体制が構築される。

【指標】

4-1.組織機能図が LJI スタッフによって作成され、定期的にアップデートされる。

4-2.年間事業計画が LJI スタッフによって毎年度策定される。

4-3.年度予算計画が LJI スタッフによって毎年度策定される。

4-4.モニタリング報告書が年 2 回、LJI スタッフによって作成される。

4-5. LJI 中期事業計画（5 カ年）が 2014 年のプロジェクト終了までに LJI スタッフによって作成される。

4-6.人材育成計画が LJI スタッフによって策定される。

4-7.「MBA プログラム」及び「実践ビジネスコース」の新カリキュラムの告知・募集用素材の作成・配布・プレゼンテーションが自立的に実施される。

4-8.「起業家育成コース」修了者の起業総件数が年間 2 件以上となる。

4-9.「実践ビジネスコース」修了者企業の従業員の増員が終了 1 年後 10% 以上となる。

4-10.「運営管理担当マニュアル」が作成される。

4-11.現地人講師全員がプロジェクト 2 年目で講義全体の 50% を担当できる。

【活動】

4-1.LJI スタッフと日本人専門家の TOR と責任権限を明記した組織機能図を策定し、定期的にアップデートする。

4-2.年間事業計画と年度予算計画を策定し、これに基づく事業を実施する。

4-3.スタッフの人材育成（スキルアップ）計画を策定し、実施する。

4-4.年間事業計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし、報告書を作成する

(半年に一度)。

- 4-5.活動 4-4 のモニタリング報告書を基礎に、年間事業計画の修正と実施上の改善を行う。
- 4-6.プロジェクト終了後の LJI の運営上の方針と主要活動を検討・計画し、LJI 中期事業計画（5 カ年）に取りまとめる。
- 4-7.「MBA プログラム」及び「実践ビジネスコース」の募集活動を自立的に実施する。
- 4-8.修了生に対する定期的モニタリングの実施と報告を行う。
- 4-9.ビジネスコース修了者企業に対する定期的モニタリングの実施と報告を行う。
- 4-10.運営管理担当マニュアルを作成する。
- 4-11.現地人講師に対する技術移転の事例をレポートにまとめる。

（3）投入（インプット）

1) 日本側（総額 4.5 億円）

長期専門家派遣 所長 1 名、業務調整員/連携・組織運営体制強化 1 名

短期専門家派遣（ビジネスコース運営管理、ビジネスコース講師）

研修員受入れ

機材供与

その他

2) ラオス側

カウンターパート配置 ローカルコスト負担

施設・設備の提供（光熱水道費など）

（4）外部要因（満たされるべき外部条件）

1) 成果（アウトプット）達成のための外部条件

- ・プロジェクト期間中に、LJI の必要予算が教育省より確保される。
- ・外部機関（日系企業、商工会議所、他省庁など）からの支援が継続して得られる。

2) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・「国家社会経済 5 カ年開発計画」において、持続的な経済成長及び民間セクターの育成という方針に変更がない。

3) 上位目標達成のための外部条件

- ・ASEAN 統合後もラオスの政治体制が安定する。
- ・ラオスの市場経済化政策に変更がない。
- ・世界的な経済情勢が極端に悪化しない。

5. 評価 5 項目による評価結果

（1）妥当性

本プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標は、「国家社会経済開発計画」に示されている持続的な経済成長と、全分野における人材育成というラオスの国家政策と合致している。また我が国の対ラオス援助重点分野など 6 分野うち、民間セクター振興に向けた人材育成が掲げられており、産業人材育成を目的とする本プロジェクトとの整合性は高い。同時に ASEAN 地域は外交戦略上の重点地域として位置づけられているが、同地域の発展のためハード及びソフト両面でのインフラ整備に重点が置かれており、日本の援助方針とも合致する。

2015 年の ASEAN 統合が差し迫るなか、同国の経済発展を持続させるには国際競争力強化が急務の課題であり、産業界を活性化し、牽引する人材の育成が必要である。フェーズ 2 同

様、一般ビジネスコース、MBA コース、現場指導などのサービスは引き続き提供されるものの、本プロジェクトではかかる人材育成のみならず、日本センターのビジネスネットワークの「ハブ」的な機能を強化していくことをめざしている。すなわち、日本センターが MBA 取得者をはじめとする修了生と産業関連団体とのネットワークを形成し、ASEAN 統合に適応しうるビジネスノウハウ、課題を共有し、同時に持続的な民間セクター活性化のための政策提言の発信拠点としての役割を担い、これを実現するための組織強化をめざしている。ゆえに、ラオスのニーズに合致している。

上記のことから、本プロジェクトの実施は妥当性が大変高いと判断できる。

(2) 有効性

成果 1～3 は、それぞれの成果が相乗的な効果を発現させるような仕組みとなっている。

すなわち、センタースタッフの調査能力の向上（成果 1）、現場指導能力の向上（成果 1）を図り、その現場指導の経験に基づいた企業現場の実態にかかる調査を行い（成果 1）、日本センターが「ハブ」として、修了生に対するフォローアップ活動、外部機関参加によるビジネスフォーラムの開催により、民間セクター・企業活動の実態にかかる情報・政策提言の発信拠点として機能する（成果 3）ことをめざしている。更には、スタッフが現場指導の経験（成果 1）、ネットワーク活動（成果 3）で培った知識・情報をもとにした調査（成果 1）の成果をビジネスフォーラムなどで発信し（成果 3）、企業現場に即した実践的なコースの提供（成果 2）にもつなげていくことをめざしている。成果 1 から 3 は相互に関連しつつ、ASEAN 統合後の民間セクター振興、競争力強化に直結するようなアプローチが取られている。

かかる取り組みは、NUOL 主体によるセンター運営によって行われていくことから、センターの自立的な運営能力の向上（成果 4）が図られることで、プロジェクト目標である「ビジネス人材育成機関としての LJI の役割・機能強化」は達成されると期待される。

以上のことから、本プロジェクトの有効性は高いといえる。

(3) 効率性

本プロジェクトはフェーズ 1、2 を通じ 10 年間にわたって行われた協力を選択的に強化する案件であるが、これまでラオス側よりカウンターパート・運営費の投入が十分に行われ、高いオーナーシップが確保してきた。本プロジェクトにおいても JICA からは専門家派遣、研修員受入れ、ビジネスコースにかかる投入が計画されているものの、LJI の運営責任はラオス側に移管されるほか、日本側投入はビジネス分野を主体として実施されるものとしている。

2010 年にラオス日本センターは「インスティテュート」に格上げされたが、これに伴うカウンターパートの増員（現行の 16 名から 27 名）が計画されている。また、これまでの協力の結果としてプロジェクトの事業収入が拡大しており、事業経費の相当部分を自己収入で賄うことができるようになっている。

これらにより新たな日本側投入を低く抑えつつ最大限の成果を上げるべく計画されており、効率性は高いと判断される。

(4) インパクト

プロジェクト目標が達成できた場合、事業を継続して実施していくことができれば上位目標の達成の可能性は高いと判断できる。ただし、そのためには、成果 4 の組織運営面、及び財政面での自立発展性の確保がインパクト発現の鍵となってくる。また、上位目標の達成度

合いは、ASEAN 統合後の当地経済状況に大きく影響されると思われる。

(5) 自立発展性

本プロジェクトはフェーズ 1、2 を通じ、これまでラオス側の高いオーナーシップが確保されてきた。引き続きセンタースタッフによるセンター運営能力の向上（成果 4）をめざしつつ、ビジネスコーススタッフが自らコース運営を実施する能力を身に付けることで（成果 2）、組織面での自立発展性が確保されることが見込まれる。

また本プロジェクトでは、新たにセンタースタッフの調査能力・現場指導能力向上（成果 1）と現場指導の実施（成果 2）、ラオス人講師の育成（成果 2）が活動に含まれており、技術面での自立発展性も確保できることが期待できる。

なお、フェーズ 2 ではセンター運営費の 63%（フェーズ 2 終了時評価時点）をラオス側が負担するなど、高い財政面での自立発展性が確保されてきたが、本プロジェクトにおいてさらに運営費の負担率を維持・拡大していくことが期待される。

6. 貧困・ジェンダー・環境などへの配慮

本プロジェクトでは貧困・ジェンダー・環境面に直接悪影響を及ぼすことは想定されない。

7. 過去の類似案件からの教訓の活用

<ラオス日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ 1・2）からの教訓>

ラオス日本人材開発センタープロジェクトは、NUOL 経済経営学部支援と同一のプロジェクトとして開始された経緯があることから、大学側の強いオーナーシップのもと、十分な人数の公務員の配置やラオス人講師による講義が実施してきた。さらに、フェーズ 2 では経済経営学部との合同 MBA プログラムの成功とそれに伴う収入の向上により、センター収支の大幅な改善を実現している。先方のオーナーシップと現地のニーズに基づいた柔軟性のある事業実施が、今回実施される「ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト」においても重要であり、ラオス側主体のセンター運営を一層促進するとともに、定期的なニーズ調査によるビジネスコースのカリキュラム見直しを行っていく。

8. 今後の評価計画

2012 年 8 月頃 中間レビュー

2014 年 2 月頃 終了時評価

2017 年 事後評価（予定）

第1章 事前調査の概要

1－1 事前調査団派遣の経緯

(1) 案件の背景

ラオス人民民主共和国（以下、「ラオス」と記す）は、1986年「新経済メカニズム」導入・経済改革に伴った計画経済から市場経済への路線転換を開始し、1990年代以降平均 6%程度の成長率を達成している。また、2015年に向けてASEAN域内での関税撤廃を開始すべく、国内での制度整備を含めた準備を進めるなど、地域の経済統合・協力にも積極的である。

一方、ラオスは内陸国、小規模な人口〔約630万人（2008年IMF推定値）〕、希薄な人口密度、インフラ整備の遅れによる国内市場の未統合といった経済開発上の制約を抱えていることに加え、独立以降、若年層人口の急激な増加が続いていること、労働人口の増加に伴う雇用の創出、そして市場経済の専門知識を兼ね備えたビジネス人材の育成が重要な政策課題となってきた。

これらの背景を受け、JICAは2000年9月から2005年8月まで「ラオス国立大学経済経営学部支援及びラオス日本人材開発センタープロジェクト」を実施した。その後、2005年9月から2010年8月まで5年間の予定で「ラオス日本人材開発センター（フェーズ2）プロジェクト」を実施している。現在、ラオス国立大学（National University of Laos : NUOL）内に設置されたラオス日本人材開発センターにおいて、①ビジネス分野活動、②日本語教育、③相互理解促進事業の3つをNUOLが配置した大学職員（Counterpart : C/P）への技術移転を行いつつ実施している。ビジネス分野活動については、2006年9月から2010年8月までの期間、民活技術協力プロジェクトにより、工場診断・現場指導や生産管理などを含む「実践ビジネスコース」、2008年からはNUOL経済経営学部（Faculty of Economics Business and Management : FEBM）と共同の「MBAプログラム」に対する支援を行ってきた。

またラオス日本人材開発センターは、2010年5月、過去約10年間の実績が認められ、センターから学部と同レベルのインスティテュートに格上げされた。インスティテュートでは公務員の追加配置や学位の独自授与が可能になったが、これに見合う高度ビジネス人材の育成と、それを実現する組織体制の強化が課題となっている。

加えてラオスでは、2015年に迎えるASEAN経済統合がもたらす負の影響に対する懸念が強まっている。統合が進展すれば、相対的に競争力が低い同国の民間セクターが影響を受けることは必至である。同国の企業が加速する競争の中で生き残るには、さらに高度なビジネス人材を育成する必要があるとの認識が高まっている。

かかる背景からラオス政府は、インスティテュートとなったラオス日本センター（Laos-Japan Human Resource Development Institute : LJI）においてASEAN統合に対応できる高度ビジネス人材を育成すること及びLJIの更なる機能強化を目的として、「ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト」（以下、「本プロジェクト」と記す）を要請してきた。

1－2 調査の目的

- ・現地関係機関との協議を通じて必要な情報を収集し、プロジェクト・デザイン・マトリクス（Project Design Matrix : PDM）案、活動計画表（Plan of Operation : PO）案、5項目評価案を作

成し、現地関係機関との共通認識を図る。

- ・本プロジェクトにおける LJI の運営体制、案件の運営体制、費用分担などについて、対処方針に基づき、C/P 機関及び C/P 監督機関と協議し、大枠の合意を得る。
- ・上記諸点に基づく 5 項目評価を行い、日本・ラオス関係者に説明する。

1－3 調査団の構成

担当分野	氏名	所属
団長・総括	森 千也	独立行政法人国際協力機構公共政策部 ガバナンスグループ 次長
評価計画	松下 智子	株式会社アンジェロセック人間環境開発部 主任
協力企画	野村 留美子	独立行政法人国際協力機構公共政策部 日本センター課 調査役

1－4 調査日程

	日付	曜日	森団長、松下団員、野村団員	備考	宿泊
1	4/25	日	11:00 成田発 (TG 641) 15:30 バンコク着 19:50 バンコク発 (TG 574) 21:00 ビエンチャン着		ビエンチャン
2	4/26	月	9:00 JICA 事務所との打合せ PM プロジェクト専門家との打合せ 14:00 NUOL 学長表敬		ビエンチャン
3	4/27	火	AM ワークショップ@LJC (PDM の概略 (活動、成果、目標の内容論理構成) にかかる LJC 主要メンバーとの議論 15:00-16:00 NUOL サイコン副学長との協議		ビエンチャン
4	4/28	水	14:30 NUOL 日本語学科国際交流基金専門家、LJC 野村専門家との面談 (日本語能力検定試験、次期案件での連携について)		ビエンチャン
5	4/29	木	10:00 大使館報告 17:00 JICA 事務所長報告 21:45 ビエンチャン発 (TG 575) 22:50 バンコク着 23:50 バンコク発 (TG 642)		機内
6	4/30	金	08:10 成田着		

※ラオス日本センターがインスティテュートに格上げされたのは調査後であったため、本日程表では旧名称 (LJC: Lao-Japan Human Resource Cooperation Center) を使用。

第2章 調査結果

2-1 本プロジェクトの背景

(1) ラオスにおける市場経済化の進展

1986年に「ラボップ・マイ（新経済メカニズム）」を導入して以降、ラオスは国営・公営企業の独立採算制の導入及び民営化、国内経済・貿易自由化政策の導入等を通じ、市場経済化を推進してきた。近隣の ASEAN 諸国の高度経済成長に伴い、同国の経済は順調に成長。1997年に発生したアジア経済危機の影響を受けたものの、1999年には回復に転じ、2008年には7.2%、2009年には6.5%に達している。また一人当たりGDPは、2009年には885 USドルと、2000年当時の3倍近くに達している（図2-1）。

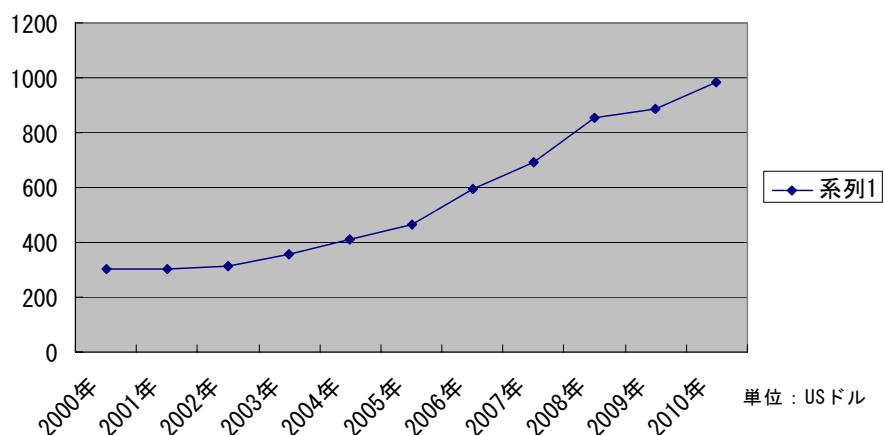


図2-1 ラオスの一人当たり名目GDPの推移¹

このように目覚しい経済成長を続けているラオスであるが、今後更なる成長を続けていくには課題も多い。第1にラオスは内陸国であり、輸出にはタイないしはベトナムの港を利用するしかないなど、輸出コストが高いことがあげられる。第2に人口が630万人と少ないうえ、人口密度が希薄で、国内市場は限定されている。第3に、高い人口成長率を反映して子供の比率が高いが、中等学校の入学率は43.5%²であり、市場経済活動を支える人的資源が十分に存在しているとは言い難い状況である。

(2) ラオスの開発政策と本プロジェクトの位置づけ

ラオスは「国家成長・貧困撲滅戦略（NGPES）」（2004年1月）、「第6次社会経済5ヵ年開発計画」（2006年3月）に基づき、「2020年までに後発開発途上国を脱却すること」を最上位目標として掲げている。このなかで民間セクターの育成は経済成長、政府の税収基盤強化にとって不可欠であるとともに、今後急増する若年労働人口のための雇用創出、貧困削減、更には社会安定の観点からも極めて重要な課題であることから、中小企業育成や民間人材育成が強化されている。

¹ http://ecodb.net/country/LA/imf_gdp2.html

² 男性 49%、女性 38%。 http://www.unicef.or.jp/osirase/back2009/pdf/090115_1.pdf

同時に、ラオスは1997年にASEANに加盟するとともに後年AFTA（ASEAN自由経済貿易地域）にも参加し、2015年のASEAN経済統合に向けて、関税撤廃など環境整備を進めている。この統合に向けた取り組みは、ラオスの民間セクターの更なる発展に資するものとして積極的に推進されているが、域内関税の撤廃に伴い、近隣国から安価な产品が流入し、貿易赤字がさらに拡大することも危惧されており、国内製品の競争力向上・輸出力強化が急務となっている。

本プロジェクトはLJIにおける活動を通じて、こうしたASEAN経済統合を迎えるラオスの民間セクター開発に資するビジネス人材育成を担うものとして位置づけられる。

（3）我が国及びJICAの援助方針上の位置づけ

我が国の対ラオス国別援助計画（2006年9月）では、基本方針として「貧困削減及び人間開発に向けたラオスによる自助努力を支援するとともに、グローバル経済及び地域経済への統合に向けて、自主的・自立的かつ持続可能な経済成長を実現するためのラオスによる自助努力を支援する」を掲げている。また3つの援助目標の一つに「自立的・持続的成長の原動力となる経済成長を促進すべく、その基盤造りを支援する」ことを掲げ、6つの重点分野の一つとして「民間セクター強化に向けた制度構築及び人材育成」をあげている。

以上を受けて、JICAの対ラオス事業実施計画では「民間セクター強化に向けた人材育成プログラム」が形成されている。本プロジェクトは同プログラムの主要事業の一つとして位置づけられるものである。

（4）これまでのLJIへの協力と本プロジェクトの位置づけ

ラオス日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ1・2）のC/P機関は教育省傘下のNUOLであり、NUOLからLJIに配置された公務員が主な技術移転先であった。また過去10年間、ラオスの市場経済移行にかかる人材育成と、日本とラオス国の相互理解促進を行うためのLJIの機能・組織体制・運営管理能力の整備・確立を主眼とした協力を、LJIが実施するビジネスコース、日本語コース、相互理解促事業・図書館運営の3事業すべての分野において実施してきた。しかし、LJIに対するJICA技術協力プロジェクトを巡る環境は以下のように変化している。

1) 内部環境の変化

- a) 所長や各課マネージャーを含めたLJIスタッフの基礎的運営管理能力が形成されたことで、LJIの実施するすべての事業・運営管理領域に対する支援は必要なくなっている。
- b) LJIは過去約10年間の実績が認められ、2010年5月、センターから学部と同レベルのインスティテュートに格上げされた。インスティテュートでは公務員の追加配置や学位の授与が可能になった一方、これに見合う高度な教育を提供し続けることが求められている。
- c) ビジネスコース修了生が2,750人を超え³、また2008年に開設されたMBAプログラムが好評で、募集人数を大きく上回る応募者を集めなど、「実践的かつ質の高いビジネス研修機関としてのLJIのブランドイメージが確立されてきている。

2) 外部環境の変化

³ ラオス日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ1、2）のビジネスコース及びMBAプログラム修了生・受講生の合計数（フェーズ2終了時評価時点）。

- a) ラオス経済が発展をつづける一方、ASEAN 経済統合に向けた取り組みも加速化している。2010 年 10 月にはラオス証券取引所が開設し、海外投資の呼び込みに向けたラオス政府・民間企業の取り組みが加速している。
- b) ラオスに進出する日本企業も増加しつつあり、現在約 60 社が進出している。2009 年 11 月末にはビエンチャン日本人商工会議所が設立された。現地日系企業の抱える課題は様々であるが、優秀な現地人材の確保が課題の一つとなっている。
- c) ASEAN 経済統合に向けて加盟国が取り組みを進めるなか、ASEAN 域内の経済格差に対する懸念が生まれている。特に ASEAN 後発国（ベトナム、ラオス、カンボジア、ミャンマー）との格差は、経済統合を阻害しかねないと認識から、これらの国々が順調に経済発展を遂げられるよう支援する動きが ASEAN 諸国に生まれつつある。

以上の認識を背景に、本プロジェクトでは LJI を取り巻く内部環境と外部環境の変化への柔軟な対応を図りながら、LJI が保有する強みを活かしつつ、ラオスが直面する開発課題の解決に向けて、LJI の一層の機能強化を図ることをめざす。

すなわち、「LJI (LJC) 事業及び運営管理全般の構築と強化」に主眼を置いたこれまでの技術協力のあり方 (LJI (LJC) = JICA 技術協力プロジェクト) から、「基盤が整備された LJI の事業及び運営管理の中から、ビジネス人材育成事業と LJI 運営管理強化に焦点を絞った協力」を行うことで、「LJI をラオスの民間セクター開発を促進するための人材育成の拠点として自立発展できる組織（人材育成機関）に育てる」ことを主要目標とする。

一方、これまで技術協力の対象だった日本語コースと相互理解促進事業・図書館運営については、環境要因の変化を踏まえ、LJI 自主運営事業として継続することを検討する。

2－2 プロジェクトの実施体制

(1) C/P 機関の能力

本プロジェクトの C/P（実施）機関は教育省を監督機関とする NUOL である。設立時はラオス唯一の国立大学であり、現在もラオスにおける最高学府としての影響力を有している。

LJI には現在、16 人の NUOL の職員（公務員）が C/P として配置されており、他の日本センターと比べ充実している。ラオス側所長 1 名、副所長 2 名をはじめ、総務部門・ビジネス部門・日本語教育部門・相互理解部門それぞれにラオス人部門長があり、LJI の事業を支えている。

また前述のとおり、LJI のインスティテュート化に伴い、公務員の追加配置が実現することとなった。これにより、従来の 16 名から 27 名に増員が見込まれており、更なる組織体制の強化が期待される。

なお、LJI の C/P 配置が充実している背景には、ラオス日本人材開発センタープロジェクト（フェーズ 1）が、もともと NUOL の FEBM 支援と同一のプロジェクトとして開始された経緯があることがある⁴。同プロジェクトを通じて育成された FEBM の講師陣は、LJI のビジネスコース及び LJI・FEBM 合同の MBA プログラムの講師を務めるなど、現在も連携が続いていること、事業の現地化に貢献している。

⁴ ラオス国立大学経済経営学部支援プロジェクトは 2005 年に終了。

以上のとおり、ラオス側の本プロジェクトに対する人的コミットメントは高く、プロジェクト目標の達成に向けたプラス要因といえる。

(2) 実施体制

本プロジェクトでは、実施機関である NUOL に立地する LJI 施設において、C/P、LJI スタッフと日本人専門家が事業活動の実施を通じた技術移転を行う。また、プロジェクト全体の進捗についてモニタリングと、課題の分析や解決に向けて協議し、必要に応じた助言を行う合同調整委員会（Joint Coordination Committee: JCC）を設置する。

1) JCC

a) 機能

- ①討議議事録（Record of Discussions : R/D）に添付された PO に沿って策定される LJI 年度管理運営計画を承認する。
- ②LJI 運営管理全般の状況をレビューし、主要課題解決のための方法や手段について検討する。
- ③PDM と PO に基づいて、プロジェクトの全体的な進捗をレビューして、目標達成度合いについて評価する。
なお、最低限、年に一度の開催とし、その他に必要に応じて開催する。

b) 議長

NUOL 学長

c) メンバー

<ラオス側>

- ①プロジェクト・スーパーバイザー（NUOL 副学長）
- ②プロジェクト・マネージャー（LJI ラオス側所長）
- ③教育省の代表
- ④投資計画省国際協力局の代表
- ⑤その他の代表（必要に応じて）

<日本側>

- ①LJI 日本側チーフアドバイザー
- ②業務調整/組織強化専門家
- ③JICA ラオス事務所長
- ④その他 JICA 代表（必要に応じて）

d) オブザーバー

日本大使館の代表

2-3 プロジェクトの基本計画⁵

(1) 上位目標

ASEAN 経済統合に対応できるビジネス人材が、LJI で継続的に育成される。

【指標】

⁵ 一部の活動、指標については調査団帰国後、JICA 評価部からのフィードバックを受けて追加・修正、及び数値の設定を行い、2010 年 12 月に先方と協議議事録（Minutes of Meeting : M/M）を取り交わして合意した。

民間セクターで活躍する LJI ビジネスコース（MBA 含む）の修了生が、毎年 115 人輩出される。

（2）プロジェクト目標

ビジネス人材育成機関としての LJI の機能が強化される。

【指標】

- ①ラオス側のイニシアチブで 2014 年度 LJI 管理運営計画が策定される。
- ②LJI 支出の 80%以上がラオス側（自己収入含む）によってカバーされる。
- ③プロジェクト終了後の LJI 中期事業計画（5 カ年）がラオス側のイニシアチブにより策定される。
- ④民間セクターで活躍する LJI ビジネスコース（MBA 含む）の修了生が 460 名を超える。
- ⑤LJI がビジネス人材育成機関のハブとして、国内外の団体（政府機関、民間企業、商工会議所、大学、NGO など）とネットワークを構築する（ビジネス関連イベント共催・講師派遣・研修生受入れなど）。

（3）成 果

上記のプロジェクト目標を達成するために以下の 4 つの成果が実現することを目標とする。また、それぞれ以下の指標をあわせて設定する。

- 1) LJI スタッフの企業現場に即した調査能力が向上する。

【指標】

- 1-1. LJI スタッフの調査及び企業診断にかかる能力の評価結果が、毎年前年度を上回る。
- 1-2. プロジェクト終了までに、ビジネスマネジメント・ジャーナルの発行回数が 4 回、現場調査・コンサルテーションのレポート（及びプレゼン）数が 24 回を超える。

- 2) 実践的な知識を身に付けることができるビジネス人材育成コースが運営できるようになる。

【指標】

- 2-1. LJI スタッフが策定したビジネスコースの年間運営計画
- 2-2. MBA コースの実施回数が 4 回、一般ビジネスコースの回数が 16 回、現地コンサルテーションの回数が 24 回を超える。
- 2-3. ビジネスコース修了生の修了時及び事後アンケート調査結果で満足度が 80%以上の高い結果となる。
- 2-4. 現地講師によるビジネスコース（一般ビジネスコース、MBA、現場指導）の講義時間数

- 3) LJI がビジネス人材ネットワークのハブとなる。

【指標】

- 3-1. MBA 同窓会のデータベースがアップデートされ、イベント開催や発行物送付時に活用される。
- 3-2. MBA 修了生に対するフォローアップ活動（現場指導、セミナーなど）の回数が、プロジェクト終了までに 8 回を超える。
- 3-3. ビジネス・フォーラム〔NUOL 他学部、外部機関（他省庁・ラオス国立商工会議所・

ビエンチャン日本商工会議所・現地日系企業) の参加による] の開催回数合計が、プロジェクト終了までに 8 回を超える。

3-4. ビジネス・フォーラムの参加者数(累計)がプロジェクト終了までに 280 人を超える。

3-5. 両国の企業間連携・交流、外部団体との連携につながった相互理解活動数がプロジェクト終了までに 20 回、参加者数が 700 人を超える。

3-6. 日メコン地域協力に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーの開催回数の合計がプロジェクト終了までに 8 回、参加者数が 280 人を超える。

4) LJI スタッフによる自立的な運営管理体制が構築される。

【指標】

4-1. 組織機能図が LJI スタッフによって作成され、定期的にアップデートされる。

4-2. 年間事業計画が LJI スタッフによって毎年度策定される。

4-3. 年度予算計画が LJI スタッフによって毎年度策定される。

4-4. モニタリング報告書が年 2 回、LJI スタッフによって作成される。

4-5. LJI 中期事業計画(5 カ年)が 2014 年のプロジェクト終了までに LJI スタッフによって作成される。

4-6. 人材育成計画が LJI スタッフによって策定される。

4-7. 「MBA プログラム」及び「実践ビジネスコース」の新カリキュラムの告知・募集用素材の作成・配布・プレゼンテーションが自立的に実施される。

4-8. 「起業家育成コース」修了者の起業総件数が年間 2 件以上となる。

4-9. 「実践ビジネスコース」修了者企業の従業員の増員が終了 1 年後 10% 以上となる。

4-10. 「運営管理担当マニュアル」が作成される。

4-11. 現地人講師全員がプロジェクト 2 年目で講義全体の 50% を担当できる。

(4) 活動

(3) で記述した成果を実現するために、プロジェクト期間中の具体的な活動は各成果項目に対応して「1. LJI スタッフの企業現場に即した調査能力向上」「2. 実践的な知識を身に付けることができるビジネス人材育成コース運営」「3. ビジネス人材ネットワークのハブ」「4. 自立的な運営管理体制構築」の 4 つの分野で実施する。なお、各分野における活動、及び運営管理上のポイントと実施上の留意点は以下のとおりである。

1. LJI スタッフの企業現場に即した調査能力向上

1-1. 調査・研究活動にかかる年間活動計画を策定する。

1-2. LJI 調査・研究スタッフの育成・研修(スキルアップ)計画を策定する。

1-3. 上記計画に基づき LJI 調査・研究スタッフの育成(OJT、研修など)・評価を行う。

1-4. MBA 修了生に対するフォローアップ(現場指導、コンサルテーション、セミナーなど)を通じ、調査結果を取りまとめる。

1-5. 一般ビジネスコースの受講企業等を対象とした、実践的なフィールド調査を実施し、成果を取りまとめる。

1-6. 上記調査成果をビジネス・フォーラムなどで発表する。

【補足】

LJI のインスティテュート化に伴い、高等教育機関としてより高度なビジネス教育を提供し、ASEAN 経済統合に貢献できる人材を育成することが求められている。これを実現するためには、LJI が独自に調査・研究機能をもち、その成果を研修に反映することで、常に教育の質向上を図る必要がある。

調査・研究はアカデミックなものにとどめず、企業の現場で実際に活用できる、実践的なものになるよう留意する。具体的にはビジネスコース及び MBA プログラムの受講生を対象とした現場指導・コンサルテーションを通じて調査・研究を行い、その結果を双方の授業内容の改善に活かす。更にはラオス政府、現地・日系民間企業、各種ビジネス団体、大学関係者等を招聘したビジネス・フォーラムを開催し、その場で研究成果を発表してラオスの経済・ビジネス界に対する問題提起や提言などを行う。

2. 実践的な知識を身に付けることができるビジネス人材育成コース運営

- 2-1. ASEAN 統合に対応するビジネス人材育成を行うためのニーズ調査を定期的に実施する。
- 2-2. 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース（MBA、個別診断・現場指導を含む一般ビジネスコース）の年間運営計画を策定する。
- 2-3. コース運営管理とコース実施（講義）に必要なラオス人材の育成計画を策定する。
- 2-4. NUOL 講師を含むラオス人講師の育成を行う（講師研修実施）。
- 2-5. LJI スタッフの主体性によるビジネスコースの運営、管理、モニタリングを行う。

【補足】

ビジネスコース、MBA プログラムについては、フェーズ 2 の終了時評価調査において提言されたとおり、ASEAN 経済統合に資する人材の育成を目的としたカリキュラム編成を行う。また、プロジェクト期間中の自立を念頭に、計画的な現地講師への技術移転を行う。

3. ビジネス人材ネットワークのハブ

- 3-1. 同窓会会員データベースの維持管理を行う。
- 3-2. 同窓会の会員に対する定期的なフォローアップ活動（現場指導、コンサルテーション、セミナーなど）を実施する。
- 3-3. 同窓会会員、外部機関（中央銀行、商工会議所、大学など）の参加によるビジネス・フォーラムを開催する。
- 3-4. 外部機関とのネットワーキングに資する相互理解促進・図書館事業の実施を支援する。
- 3-5. 日メコン地域協力推進に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーを実施する。

【補足】

LJI がビジネス人材の育成を通じて、ラオスの市場経済化・民間セクター開発に直接貢献していくには、ラオス国内のビジネス関係者・関係団体とのネットワーク構築が不可欠である。よって、ビジネスコース、MBA プログラムの修了生から成る同窓会を設立し、定期的なフォローアップ活動を行う。

加えて、ラオス経済・ビジネス界の関心を集めているテーマでビジネス・フォーラムを開催し、ラオス政府、現地・日系民間企業、各種ビジネス団体、大学関係者などの参加を集めることで、ネットワーキングを促進する。こうした活動により、LJI が「ラオスにおけるビジネス人材ネットワークのハブ」となることが期待される。

4. 自立的な運営管理体制構築

- 4-1.LJI スタッフと日本人専門家の TOR と責任権限を明記した組織機能図を策定し、定期的にアップデートする。
- 4-2.年間事業計画と年度予算計画を策定し、これに基づく事業を実施する。
- 4-3.スタッフの人材育成（スキルアップ）計画を策定し、実施する。
- 4-4.年間事業計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし、報告書を作成する（半年に一度）。
- 4-5.活動 4-4 のモニタリング報告書を基礎に、年間事業計画の修正と実施上の改善を行う。
- 4-6.プロジェクト終了後の LJI の運営上の方針と主要活動を検討・計画し、LJI 中期事業計画（5 カ年）に取りまとめる。
- 4-7.「MBA プログラム」及び「実践ビジネスコース」の募集活動を自立的に実施する。
- 4-8.修了生に対する定期的モニタリングの実施と報告を行う。
- 4-9.ビジネスコース修了者企業に対する定期的モニタリングの実施と報告を行う。
- 4-10.運営管理担当マニュアルを作成する。
- 4-11.現地人講師に対する技術移転の事例をレポートにまとめる。

【補足】

既述のとおり、LJI におけるラオス側の C/P 配置は充実している。事業予算におけるラオス側（LJI の収益含む）の負担率も、フェーズ 2 の終了時評価時点で 63% に上るなど、財政的な自立性も着実に高まっている。一方、インスティテュート化に伴う組織の拡大（公務員の追加配置）、更にはビジネス部門以外（日本語教育、相互理解事業部門）については LJI 独自の運営が求められるなか、LJI が更なる自立を達成するためには、ラオス側と日本側の役割分担を明確にしたうえで、PDCA（Plan-Do-Check-Action）のサイクルを確立し、LJI の運営管理体制を確固としたものにする必要がある。

（5）投入

1) 日本側投入

a) 専門家

本プロジェクトにおける日本人専門家の投入としては、ビエンチャン市の LJI にチーフアドバイザー専門家と業務調整員の計 2 名の長期専門家（直営）と、ビジネスコース（MBA、実践ビジネスコース）における短期専門家の派遣を行う。

b) 機材供与

日本側による機材供与については、ビジネス人材育成に資する人材育成と LJI 運営基盤強化に特化する本プロジェクトの目標と活動に見合う限定的なものとして、詳細については日本側予算の範囲内で先方との協議によって決定する。

c) C/P の研修

本プロジェクトでは、LJI の運営管理面の強化を図るために、LJI の所長、副所長、部門長、スタッフの内外での研修にかかる計画策定と実践を重視しており、これらの対象者を中心として我が国ないしは第三国における人材育成や組織運営強化にかかるノウハウや経験の習得・移転を目的とした研修を実施することがプロジェクトの効果を高めるうえで有効である。同時に、必要に応じてラオス人講師能力強化の観点から、NUOL 関係者を含む講師人材、ビジネス人材育成強化の観点から MBA、実践ビジネスコースを中心とした受講生の研修（本邦ないしは第三国）を実施することを想定する。

2) ラオス側投入

a) C/P 配置

ラオス側の C/P 配置は、インスティテュート化に伴い、16 人から 27 人に拡充された。具体的な配置計画については、付属資料 6 を参照のこと。

b) 現地活動費

NUOL による投入と、LJI の自己収入からの投入、それぞれの主な内容は以下のとおり。

- ・ NUOL : C/P 職員の給与、水道・電気・光熱費
- ・ LJI : 現地講師謝金、通信費、印刷代、機材維持費、その他

なお、更なる財務的な自立を達成するため、現地活動費に占める JICA の在外事業強化費を毎年低減させていくことでラオス側と合意している。プロジェクト終了までには、ラオス側が現地活動費の 80% を支出することを目標に掲げている。

(6) プロジェクトのモニタリングと評価

日常的な活動と成果のモニタリングは日本人専門家の支援のもとでラオス人所長をはじめとする LJI のスタッフ（C/P）が主体的に実施する。PDM 上で設定された個別指標のモニタリングは LJI 各課のマネージャーとスタッフが日本人専門家の支援のもとで実施し、ステアリング・コミッティーの監督下で LJI 所長が全体の確認・調整を行う。なお、本プロジェクトの評価については、①妥当性、②有効性、③効率性、④インパクト、⑤自立発展性の 5 項目に基づいて、日本・ラオス両国の評価チームによる合同評価を本プロジェクトの実施後、中間評価、運営指導調査、終了時調査などを通じて実施する。

(7) 前提条件・外部条件・リスクコントロール

本プロジェクトはラオス日本人材開発センタープロジェクトのフェーズ 1 から連続する LJI 運営にかかる事業であることから、プロジェクト開始にかかる特段の前提条件はない。外部条件として考慮すべきリスクとしては、①ラオスの政治状況が安定していること、②ラオス経済が長期間停滞しないことなどが考えられるが、日本・ラオスの二国間関係とビジネス人材育成の重要性・基本的ニーズに変化はないことから、プロジェクトの実施を阻害する危機的外部条件とはならないと想定される。

2-4 5 項目による事前評価

(1) 妥当性

以下の理由により、妥当性は高いと判断される。

本プロジェクトのプロジェクト目標及び上位目標は、「国家社会経済開発計画」に示されている持続的な経済成長と、全分野における人材育成というラオスの国家政策と合致している。また我が国の対ラオス援助重点分野等 6 分野うち、民間セクター振興に向けた人材育成が掲げられており、産業人材育成を目的とする本プロジェクトとの整合性は高い。同時に ASEAN 地域は外交戦略上の重点地域として位置づけられているが、同地域の発展のためハード及びソフト両面でのインフラ整備に重点が置かれており、日本の援助方針とも合致する。

2015 年の ASEAN 統合が差し迫るなか、同国の経済発展を持続させるには国際競争力強化が急務の課題であり、産業界を活性化し、牽引する人材の育成が必要である。フェーズ 2 同様、一般ビジネスコース、MBA コース、現場指導などのサービスは引き続き提供されるものの、本プロジェクトではかかる人材育成のみならず、日本センターのビジネスネットワークの「ハブ」的な機能を強化していくことをめざしている。すなわち、日本センターが MBA 取得者をはじめとする修了生と産業関連団体とのネットワークを形成し、ASEAN 統合に適応しうるビジネスノウハウ、課題を共有し、同時に持続的な民間セクター活性化のための政策提言の発信拠点としての役割を担い、これを実現するための組織強化をめざしている。ゆえに、ラオスのニーズに合致している。

(2) 有効性

以下の理由により、有効性は高いと見込まれる。

成果 1～3 は、それぞれの成果が相乗的な効果を発現させるような仕組みとなっている。すなわち、センタースタッフの調査能力の向上（成果 1）、現場指導能力の向上（成果 1）を図り、現場指導の経験に基づいた企業現場の実態にかかる調査を行い（成果 1）、日本センターが「ハブ」として、修了生に対するフォローアップ活動、外部機関参加によるビジネス・フォーラムの開催により、民間セクター・企業活動の実態にかかる情報・政策提言の発信拠点として機能する（成果 3）ことをめざしている。更にはスタッフが現場指導の経験（成果 1）、ネットワーク活動（成果 3）で培った知識・情報をもとにした調査（成果 1）の成果をビジネス・フォーラムなどで発信し（成果 3）、企業現場に即した実践的なコースの提供（成果 2）にもつなげていくことをめざしている。成果 1 から 3 は相互に関連しつつ、ASEAN 統合後の民間セクター振興、競争力強化に直結するようなアプローチが図られている。

かかる取り組みは、NUOL 主体によるセンター運営で行われていくことから、センターの自立的な運営能力の向上（成果 4）が図られることで、プロジェクト目標である「ビジネス人材育成機関としての LJI の役割・機能強化」は達成されると期待される。

(3) 効率性

以下の理由により、効率性は高いと判断される。

本プロジェクトは、フェーズ 1、2 を通じ、すでに 10 年間にわたって行われた協力を選択的に補完する案件であるが、これまでラオス側より C/P・運営費の投入が十分に行われ、高いオーナーシップが確保してきた。本プロジェクトにおいても JICA からは専門家派遣、研修員受入れ、ビジネスコースにかかる投入が計画されているが、LJI の運営責任はラオス側に移管されるほか、日本側投入はビジネス分野を主体として実施されるものとされている。

フェーズ 2 期間中に、センターからインスティテュートに格上げされることが決定してい

るが、これに伴う C/P の増員（現行の 16 名から 27 名）が計画されている。また、これまでの協力の結果としてプロジェクトの事業収入が拡大しており、事業経費の相当部分を自己収入で賄うことができるようになっている。

（4）インパクト

以下の理由により、インパクトは高いと見込まれる。

プロジェクト目標が達成できた場合、事業を継続して実施していくことができれば上位目標の達成の可能性は高いと判断できる。ただし、そのためには、成果 4 の組織運営面、及び財政面での自立発展性の確保がインパクト発現の鍵となってくる。また、上位目標の達成度合いは、ASEAN 統合後の当地経済状況に大きく影響されると思われる。

（5）自立発展性

以下の理由により、自立発展性は高いと見込まれる。

本プロジェクトはフェーズ 1、2 を通じ、これまでラオス側の高いオーナーシップが確保されてきた。引き続きセンタースタッフ主体によるセンター運営能力の向上（成果 4）をめざしつつ、ビジネスコーススタッフが自らコース運営を実施する能力を身に付けることで（成果 2）、組織面での自立発展性が確保されることが見込まれる。

また本プロジェクトでは、新たにセンタースタッフの調査能力・現場指導能力向上（成果 1）と現場指導の実施（成果 2）、ラオス人講師の育成（成果 2）が活動に含まれており、技術面での自立発展性も確保できることが期待できる。

なおフェーズ 2 では、センター運営費の 63%（フェーズ 2 終了時評価時点）をラオス側が負担するなど、高い財政面での自立発展性が確保されてきたが、本プロジェクトにおいてさらに運営費の負担率を維持・拡大していくことが期待される。

2-5 団長所感

（1）次期プロジェクトのめざすもの

今回の運営指導調査では、実質的な詳細計画策定調査として PDM 案をラオス側に示しつつ、次期プロジェクトの大枠について C/P 及び日本側関係者と認識の共有化を図った。結果として、次期プロジェクトにおいては、MBA を含むビジネスコースの修了生が、それぞれのビジネスの現場に戻ったあと、LJI で修得した知識やノウハウを活用することによって起業もしくは経営改善や競争力強化に結びつけていくことができるよう支援することを目的として、修了生を対象としたフォローアップ活動を実施することをプロジェクトの主要な活動にすることとした。

そのための具体的な活動としては、現場指導とコンサルテーションを含めたフォローアップ・セミナーを、MBA 及びビジネスコース修了生を対象として開催する。このフォローアップ・セミナーの活動を通じて、修了生が従事する現場の各企業やその活動が活性化していくことで、ラオスの市場経済化への直接的な働き掛けを LJI が行うことを目指すものである。また、LJI がこうした現場に根差した活動を続けていくことによって、ラオスの実態経済に基づく経営の経験やノウハウが LJI に蓄積されることから、LJI スタッフの調査・指導能力の向上にもつなげることができる期待することを期待する。さらに、ビジネスの現場に即した経験

やノウハウをもとに、LJI スタッフがいわゆる「ラオス式経営」を探求していくことによって、将来的には日本式経営の模倣を超えてラオス人によるラオス人のための経営理論の提唱にもつなげ、こうした分析や経験を研究論文として学会などへ発表していくこともできるなど、NUOL の中に設置されている LJI の高等教育機関としての機能強化にも寄与していくことができるものと期待できる。

以上のような LJI の活動を通じて、直接的にラオスの市場経済化に効果的な影響を与えていくこうとする際、ラオス国内の他のビジネス関係者とのネットワークづくりは欠くことができない。次期プロジェクトにおいては、上述のような LJI の活動が、結果としてラオス国内のビジネス人材のネットワークづくりにつながっていくことを想定して、LJI において公開式のビジネス・フォーラムを立ち上げることを計画している。すなわち、LJI に蓄積されるビジネスの現場に根差した経験やノウハウ、そしてそこから得ることができる各種教訓、もしくは広く経済界への提言などを、公開式のフォーラムの場において発信していくものである。このフォーラムには NUOL のほか学部はもちろんのこと、関係省庁、中央銀行、ラオス商工会議所や現地の各種企業、更にはビエンチャン日本人商工会議所にも参加を求め、情報や課題の共有化を図るとともに、フォーラムそのものをラオスにおけるビジネス人材ネットワークの核として機能させていくことによって、LJI がビジネス人材ネットワークのハブとしての機能を受け持つことを期待するものである。

このように LJI が教育、調査研究、情報発信という各機能を強化していくことによって、名実ともにインスティテュートとしての役割を果たしていくことができるようになるであろう。

(2) LJI が日本センターでありつづけるために

ただし、日本センタープログラムのめざすものが民間セクター振興であり、特にラオスの場合は 2015 年の ASEAN 経済統合のあとにもラオスの中小企業が競争力をもって市場経済化の中で生き延びていくための基礎体力を付けることが重要なのであって、LJI となったあとも、日本センタープログラムとしての実践的なビジネス人材の育成こそ中心的活動として継続していかなければならない。すなわち、インスティテュート化された LJI が単なる高等教育機関という地位に甘んじるとすれば、過去 10 年、そして今後 4 年間の技術協力をつづけていく意味がなくなってしまう。そのため、特に修了生のフォローアップ活動やビジネス人材ネットワークの形成にあたっては、ラオスの実態経済の動き、実地の企業の活動現況などを見逃すことなく、常に現場と緊密な関係を構築・維持していくことが、次期プロジェクトにおける最大の留意点になるだろう。その意味で、必ずしも正確な表現ではないが、次期プロジェクトで展開される修了生フォローアップ活動や公開式のビジネス・フォーラムが、ラオスにおける「経営塾」のような存在となる必要があるといえよう。

LJI は、MBA の成功を通じて今や NUOL の学部に匹敵するインスティテュートとしてラオス社会に確かな位置づけを確立しつつある。しかしながら、LJI となったあとも、それが日本センター・プログラムとして整備されてきた歴史的経緯を忘れてはならないのであって、次期プロジェクトが始まろうとするこのタイミングにこそ、このことを日本とラオスの関係者の間で再確認しておくことが肝要である。幸い、今回の調査においても、ラオス側 C/P は日本センタープログラムの位置づけは十分理解していることが確認できた。しかしながら、インスティテュート化を契機に、10 年にわたり LJI にかかわってきたマニソット所長が交替

することがほぼ確実であることが判明した。新所長の任命はラオス教育省の専管事項であるために、どのような人材が充てられるのかは不明であるが、いずれにせよ、ラオス側新所長に対しては、これまでの10年にわたる活動成果と次期プロジェクトがめざす内容とを十分に理解してもらえるよう、JICA側からの働き掛けが不可欠である。

(3) 更なる展開に向けて

次期プロジェクトの実施期間は従来の5年間ではなく、あえて4年間を設定している。これは、4年後の2014年にラオス、ベトナム及びカンボジアの3つの日本センター・プロジェクトが同時に終了するように時期を合わせることによって、2014年以降、インドシナの日本センターを連携させた地域協力としての新たなプログラムの構築を図ろうとする意図によるものである。実際、今回の調査では、ラオス側C/Pには4年後の地域協力の構想を概説し、もって協力期間を4年間とする旨理解を得た経緯がある。そのため時期的には今後2年を目処として、2014年以降の新たな地域協力の絵姿を定め、ラオスのみならずベトナム及びカンボジアの日本センター関係者に周知及び理解を得る準備を、今の時点から開始すべきである。

2009年11月の日本・メコン地域諸国首脳会議によって提言された「日メコン行動計画63」の中に、ラオス、ベトナム及びカンボジアの日本センターをネットワーク化する構想が明記され、その足掛かりとしてすでにテレビ会議システムで3つのセンターを結んだ共通セミナーが開始されている。こうした取り組みをさらに発展させ、名実ともにインドシナ地域の市場経済化及び民間セクター振興に寄与する地域協力をいかに展開することができるか、関係者との間で議論を始めていきたい。

付 屬 資 料

1. M/M (調査団派遣時に署名)
2. M/M (案件名変更)
3. M/M (5項目評価、PDM Ver. 2)
4. R/D
5. M/M (PDM Ver.2 指標記載版)
6. A Plan on Transforming the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center into The Laos-Japan Human Resource Development Institute

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPANESE EX-ANTE EVALUATION MISSION TEAM AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF LAO PEOPLE'S
DEMOCRATIC REPUBLIC ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION
FOR THE POST PHASE 2 PROJECT OF THE LAO-JAPAN HUMAN RESOURCE
COOPERATION CENTER

In response to the request made by the Government of Lao People's Democratic Republic (hereinafter referred to as "Government of Lao P.D.R.") for the post phase 2 project of the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center (hereinafter referred to as "the Project"), the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") has sent Ex-ante Evaluation Mission Team (hereinafter referred to as "the Team") headed by Mr. Senya MORI in order to discuss the framework of the Project from April 25, 2010 to April 29, 2010.

During their stay at Vientiane, the Team held a workshop, and a series of meetings and exchanged views with the authorities concerned of Government of Lao P.D.R. (hereinafter referred to as "the Lao side")

As a result of the discussions, the Team and the Lao side agreed to recommend to their respective Governments the tentative framework referred to in the document attached hereto.

Vientiane, April 27, 2010

Mr. Senya MORI

Leader
Ex-ante Evaluation Mission Team
Japan International Cooperation Agency
Japan



Assoc. Prof. Dr. Saykong SAYNASINE

Vice President,
Supervisor of LJC
National University of Laos,
Lao People's Democratic Republic

THE ATTACHED DOCUMENT

1. The Project title:

Project for the Capacity Development of Business Persons through Lao-Japan Human Resource Development Institute

2. The duration of the Project

From September 1, 2010 to August 31, 2014 (4 years)

3. The Project goals, the outputs and the activities

Further discussions will be made based on the attached draft of the PDM (Annex 1).

ANNEX

1. Draft of the Project Design Matrix (PDM)

[Handwritten signature]

Project Title: Project for Capacity Development of Business Persons through Lao-Japan Human Resource Development Institute

Target groups: Private Sector (business people, SMEs), Government officials (including lecturers at NOUJ)

Overall Goal:	Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification ^②	Important Assumptions
1 Private Sector of Lao P.D.R continuously develops after the ASEAN integration in 2015.	-The number of participants of LJJI's business course (including the MBA program) who succeeded in the business, exceeds XX by 2020. -The indicators to measure the progress in transition to a market economy are improved.	-The FY 2014 annual business plan and the budget plan is prepared with initiatives of the Lao counterpart -Over X% of LJJI expenditure is covered by LJJI revenue. -The mid-term business plan (5 year plan) is prepared with initiatives of the Lao counterpart. -The number of participants of LJJI's business course (including the MBA program) who are succeeded in business, exceeds XX by 2014.	1. Project documents 2. The FY 2014 annual business plan and the budget plan 3. The mid-term business plan (5 year plan)	-Lao PDR maintains political stability. -The Lao policy on the shift to the market
Project Purpose:				
Output:	1 LJJI staff are able to conduct field survey and consultations independently. 2 The business persons acquire practical business knowledge that can promote their business 3 LJJI becomes a hub of the business network. 4 LJJI staff are able to manage the Institute on their own.	-The number of trainings on field survey & consultation to LJJI staff -The ability of LJJI staff to conduct field survey and the consultation -The number of materials on the survey and consultation (reports, thesis, publications) -The number of the business course (general business course, MBA, on-site guidance and consultation) -The number of participants of the business course (general business course, MBA, on-site guidance and consultation), & their satisfactory rate -The business performance of companies who participated the courses or received on-site guidance or/and consultation -The percentage of teaching hours by local lecturers (general business course, MBA, on-site guidance and consultation) -The database of MBA graduates at LJJI -The number of follow-up activities for the MBA holders including on-site consultation, seminars -The number of activities of Business Forum (with participation of other departments of NOUJ and/or the external organizations (e.g. Ministries, Lao Chamber of Commerce, Japanese companies in Lao) -The number of participants in the Business Forum -The number of the participants of the mutual understanding activities, for promoting networking with external organizations, partnership between the Lao and the Japanese companies -The number of joint training programs and seminars, for developing business human resource and mutual understanding with other Mekong countries. -The participants number of the above trainings and seminars The following documents are prepared with the initiatives of the Lao counterpart. -Organization chart -An annual business plan -An annual budget plan -Regular monitoring report -Mid-term business plan -Human resource development plan/ personnel evaluation	1. Project documents 2. Reports of short-term experts 3. Reports, thesis, publications 4. Reports at the Business Forum 1. Project documents 2. Reports of short-term experts 3. Interviews/questionnaire 4. Interviews/questionnaire 1. Project documents 2. Database of LJJI alumni 3. The mid-term business plan (5 year plan)	-Basic elements of the Lao PDR's national development policy, "the National Socio-Economic Development Plan (NESP) 2006–2010" will not be changed. -The budget is constantly provided by the Ministry of Education during the Project period. -External organizations (Japanese companies, chamber of commerce, ministries) show continuously strong support.

<p>Activities:</p> <p>LJI staff are able to conduct field survey and consultations independently.]</p> <ul style="list-style-type: none"> · Prepare the annual plan for the field survey and consultation. · Prepare the human resource development plan for the staff engaged in the survey and consultation. · Provide training and OJT to the staff engaged in the survey and consultation. · Conduct the follow-up activities to the MBA holders (ex. consultations, seminars, etc.) and compile the report. i. Conduct the field survey at the factories of the companies (mainly the participants of the regular business courses) and compile the report. i. Share and disseminate the result of the field surveys and consultations at the in business forum organized by LJI. <p>The business Persons acquire practical business knowledge that can promote their business.]</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Conduct needs surveys on the curriculum of the business course that can deal with the challenges of the ASEAN integration. 2. Prepare an annual business plan for the courses with the personnel assignment and the budget allocation. 3. Prepare the human resource development plan for the course management and implementation. 4. Provide a training of trainers (ToT) to the Lao lecturers including NUOL lecturers. 5. Manage and monitor the business courses with the initiatives of LJI staff. <p>LJI becomes a hub of the business network.]</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Manage and upgrade the database of the MBA holders. 2. Conduct the follow-up activities for the MBA holders. (ex. on-site guidance, negotiation, seminars, etc.) 3. Organize an open business forum in association with the MBA holders and the local organizations (ex. the Central Bank, the Lao/Japan business association, universities, etc.) 4. Assist the implementation of the mutual understanding activities and the library services which contributes to the promotion of the business course activities and the working with the external organizations. 5. Organize the joint training programs, exchange activities and seminars that can promote the regional cooperation in the Mekong Region. 	<p>Input: (Japanese side)</p> <p>Input: (Lao side)</p> <ul style="list-style-type: none"> - Space and facilities for the Japan Center - Counterpart - General administrative expenses for the Center 	<p>前提条件 Preconditions</p> <p><i>[Handwritten signatures]</i></p>
<p>Activities:</p> <p>LJI staff are able to manage the Institute on their own.]</p> <ul style="list-style-type: none"> 1. Prepare a new organization chart with the TOR and mandate of each LJI staff and a Japanese expert. 2. Prepare an annual business plan and the budget plan of LJI. 3. Prepare a human resource development and/or skill-up plan for LJI staff. 4. Monitor the activities and prepare the report every half a year. 5. Revise the plan and reflect it to the activities based on the result of the monitoring (4-4). 6. Prepare the mid-term business plan (5 year plan) after the termination of the object. 	<ul style="list-style-type: none"> - Training in Japan - General administrative expenses for the Center (mainly the cost for the business course and networking activities) 	<p><i>[Handwritten signatures]</i></p>

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF LAO PEOPLE'S
DEMOCRATIC REPUBLIC ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR THE
POST PHASE 2 PROJECT OF THE LAO-JAPAN HUMAN RESOURCE
COOPERATION CENTER

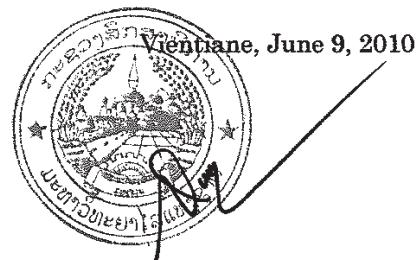
In response to the request made by the Government of Lao People's Democratic Republic (hereinafter referred to as "Government of Lao P.D.R.") for the post phase 2 project of the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center (hereinafter referred to as "the Project"), Ex-ante Evaluation Mission Team dispatched by the Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") concluded the Minutes of Meetings April on 27, 2010 with Government of Lao P.D.R..

In the above-mentioned Minutes of Meetings, the title of the Project was agreed as "Project for the Capacity Development of Business Persons through Lao-Japan Human Resource Development Institute". However, the Government of Lao P.D.R. officially renamed "Lao-Japan Human Resource Cooperation Center" as "Laos-Japan Human Resource Development Institute" on May 11, 2010.

As the result of this change, JICA and Government of Lao P.D.R. duly agreed to use the project title as "Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute".



Mr. Masato TOGAWA
Chief Representative
JICA Laos Office



Vientiane, June 9, 2010
Assoc. Prof. Dr. Saykhong SAYNASINE
Vice President,
Supervisor of LJI
National University of Laos,
Lao People's Democratic Republic

MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR THE CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS
THROUGH LAOS-JAPAN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INSTITUTE

The Chief Representative of Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") Laos Office and the Lao authorities concerned (hereinafter referred to as "the Lao side") had discussions on the ex-ante evaluation of the technical cooperation project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute (hereinafter referred to as "the Project"). The tentative framework of the Project was agreed by both JICA and the Lao side during the stay of the Ex-ante evaluation mission, headed by Senya MORI, from April 25 to April 29, 2010.

As a result of the discussions, JICA and the Lao side agreed to report to their respective government the results of the evaluation referred to in the document attached hereto.

米山 芳春

Mr. Yoshiharu YONEYAMA

Senior Representative,
Laos Office
Japan International Cooperation Agency
Japan



Assoc. Prof. Dr. Saykhong SAYNASINE

Vice President,
Supervisor of Laos-Japan Human Resource
Development Institute
National University of Laos,
Lao People's Democratic Republic

THE ATTACHED DOCUMENT

Ex-ante Evaluation based on Five Criteria

(1) Relevance

The project purpose and overall goal are consistent with the national policy of the Government of the Lao People's Democratic Republic (hereinafter referred to as "the Lao P.D.R.")—sustainable economic growth and human resources development in all fields that are stated in the "national social and economic development plan". One of six focal areas of assistance Japan extends to the Lao P.D.R. is human resources development for industrial development and thus it is consistent with the project that aims at industrial human resources development. Japan regards the ASEAN region as a diplomatically strategic region and emphasizes infrastructure development including human resources development for the development of the region. Thus, the project is also consistent with Japanese aid policy.

As the establishment of the ASEAN community in 2015 approaches, enhancement of international competitiveness of the Lao P.D.R. is an urgent challenge for the sustainable economic development of the nation. To achieve this, vitalization of industry and human resources development which will lead the vitalization are needed. As is the case in Phase 2 of Lao-Japan Human Resource Cooperation Center Project, the general business course, MBA course and on-the-job instructions will continue to be provided. The Project also aims to enhance the role of Laos-Japan Human Resource Development Institute (hereinafter referred to as "LJI") as a business network hub in addition to such human resources development. More specifically, it aims that LJI will form the network of those who complete MBA and other courses and industrial associations, share business know-how to cope with the establishment of the ASEAN community and related problems, and serve as a base to make policy proposals for sustainable vitalization of the private sector.

The Project also intends to enable LJI staff to conduct field research and on-site consultations. With the experiences and lessons learned, the LJI staff is expected to apply them to the practical MBA/business courses and the business forum. Outputs 1 to 3 of the attached draft Project Design Matrix (hereinafter referred to as "PDM") are mutually related and designed to directly lead to promotion of the private sector and enhancement of competitiveness after the establishment of the ASEAN community.

Therefore, relevance of the Project is considered to be very high.

(2) Effectiveness

Outputs 1 to 3 of the attached draft PDM are designed to have mutual effects. It is aimed that LJI will serve as a hub of the business network through the follow-up for the MBA graduates and the business course participants and the business forum in collaboration with external organizations including ministries, corporations, business associations, universities,

among others (Output 3). This network is promoted through the provision of the MBA program and the business courses and the graduates and the participants, who acquired practical business knowledge and skills (Output 2). The quality of the business courses is ensured through the LJI staff, who acquires the skills to conduct field survey and consultations independently (Output 1). Overall, these attempts are made possible only through the LJI staff with strong management skills (Output 4). Through these outputs, the project purpose is expected to be achieved.

Therefore, effectiveness of the Project is considered to be high.

(3) Efficiency

The Project is to complement 10-year-long assistance the Government of Japan has provided in Phases 1 and 2 of Lao-Japan Human Resource Cooperation Center Project selectively. The Government of the Lao P.D.R has injected a sufficient amount of counterpart personnel (hereinafter referred to as "C/P") and management funds to ensure a high level of its ownership. In the Project, although JICA plans to dispatch experts, accept technical training participants and provides funds for the business courses, the responsibility for managing LJI is planned to be transferred to the Lao side and input by Japanese side is to concentrate in the business sector.

During Phase 2, the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center was upgraded from "center" to "institute." So the name of the center was renamed as "Laos-Japan Human Resource Development Institute (LJI)". Accordingly, an increase of the number of C/P from current 16 to 27 is planned. As a result of the assistance, the institute's income has increased to a degree where it is capable of managing a large portion of the cost with its own income. The Project is designed to generate the maximum achievements with less investment from Japanese side and therefore, efficiency of the Project is considered to be high.

(4) Impact

If the project purpose is achieved and if the activities can be continued, the overall goal is highly likely to be achieved. However, the key to it is to ensure independent development in terms of organizational management and financial management (Output 4). How much the overall goal can be achieved will likely be affected by the economic condition of the Lao P.D.R after the establishment of the ASEAN community in 2015.

(5) Sustainability

A high degree of ownership of the Lao side has been ensured through Phases 1 and 2. Organizational development is expected by achieving the aims of improvement of center management capacity led by center staff (Output 4) and nurturing skills of business course staff to be able to manage courses by themselves (Output 2). The Project includes activities for the improvement of skills of LJI staff to conduct survey and on-the-job instructions

(Output 1), provision of on-the-job instructions (Output 2), and development of Lao lecturers (Output 2). This is expected to ensure technical sustainability.

A high level of financial sustainability of the Lao side has been ensured in Phase 2, as shown by the fact that Laos bore 57.3 percent of center management cost by the end of March 2010. In the Project, too, it is expected to bear the same or a higher percentage of management cost.

ANNEX

1. Draft of the Project Design Matrix (PDM) Version 2

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Target groups: Private Sector(SMEs, business persons), Government officials (including lecturers at NUOL)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal: 1 Business persons who can deal with the ASEAN integration are continuously educated through LJI.	Total xx students graduate or complete the MBA program and/or the General business course every year after the project completion.	Monitoring Report	-Laos maintains political stability after the ASEAN economic integration. - The Lao policy on The shift to The market economy is coherent. - The global economic situation does not dramatically deteriorate.
Project Purpose: The role and the functions of LJI as the center of developing highly qualified business persons are strengthened.	1. The FY 2014 annual business plan and the budget is prepared with initiatives of the Lao counterpart. 2. Over X% of LJI expenditure is covered by the Lao side, including LJI revenue. 3. The mid-term business plan (5 year plan) is prepared with initiatives of the Lao counterpart. 4. The number of the MBA graduates successfully working in business exceeds xx. 5. LJI, as a hub of the business education, builds a network with xx internal/external organizations (ministries, government organizations, business associations, universities, NGOs).	1. FY 2014 annual business plan and the budget plan 2. Project documents 3. Mid-term business plan (5 year plan) 4. Project documents 5. Project documents	- Basic elements of the Lao PDR's national development policy, "the National Socio-Economic Development Plan (NSEDP)" does not change
Output: 1 LJI staff are able to conduct field surveys and consultations independently.	1-1. The result of the capacity assessment of the LJI staff exceeds the one of the previous year. 1-2. xx volumes of Business Management Journals are published and xx reports on the results of the on-site survey and consultation are prepared and presented by the end of project period.	1. Project documents, Reports of short-term experts 2. Project documents, Reports of short-term experts, Reports on the on-site survey and consultations, thesis, publications, the result of the business forum	- The budget is constantly provided by the Ministry of Education during the Project period. - External organizations (Japanese companies, chamber of commerce, ministries) show continuously strong support.
2 LJI staff are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.	2-1. Annual plan on the MBA/business courses prepared by LJI staff 2-2. xx MBA courses, xx Business Courses and xx on-site consultation activities are conducted by the end of project period. 2-3. The satisfaction of the participants, assessed through the ex-post evaluation of the MBA/business courses/on-site consultations, is positive. 2-4. The total hour of the MBA/business courses/on-site consultations by local lecturers.	1. Annual plan for the MBA program / business course (each fiscal year) 2. Project documents, Reports of short-term experts 3. Questionnaire, Interviews for the graduates/participants 4. Project documents, Reports of short-term experts	

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Target groups: Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (including lecturers at NUOL)

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
3 LJI becomes a hub of the business network.	<p>3-1. The database of the MBA graduates is regularly updated and used for sending information on LJI activities (business courses, Business Forum, events, etc.).</p> <p>3-2. The number of follow-up activities for the MBA holders including on-site consultation and seminars exceeds xx by the end of the project period.</p> <p>3-3. The number of Business Forum (with participation of other departments of NUOL and/or the external organizations (e.g. Ministries, Lao National Chamber of Commerce and Industry, Japanese Chamber of Commerce and Industry, Vientiane) exceeds xxx by the end of the project period.</p> <p>3-4. The total number of participants in the Business Forum exceeds xx by the project period.</p> <p>3-5. The number of the participants of the mutual understanding activities, which resulted in promoting networking and partnership with external organizations, both in Japan and Laos, exceeds xx and the total number of the participants exceeds xx by the end of the project period.</p> <p>3-6. The number of the joint training programs and seminars, which aims to develop business human resource and mutual understanding within the Mekong region, exceeds xx and the participants exceeds xx by the end of the project period.</p>	<p>1. Database for the MBA alumni, Project documents</p> <p>2. Project documents, Reports of short-term experts</p> <p>3. Project documents</p> <p>4. Project documents</p> <p>5. Project documents</p> <p>6. Project documents</p>	
4 LJI staff are able to manage the Institute on their own.	<p>4-1. Organization chart is prepared and regularly updated by LJI staff.</p> <p>4-2. Annual business plan is prepared and regularly updated by LJI staff.</p> <p>4-3. Annual budget plan is prepared and regularly updated by LJI staff.</p> <p>4-4. Monitoring report is prepared by LJI staff twice a year.</p> <p>4-5. Mid-term business plan (5-year) after the project is prepared by LJI staff by the end of the project period.</p> <p>4-6. Human resource development plan is prepared by LJI staff.</p>	<p>1. Organization Chart</p> <p>2. Annual business plan</p> <p>3. Annual business plan</p> <p>4. Monitoring report</p> <p>5. Mid-term business plan</p> <p>6. Human resource development plan/ personnel evaluation</p>	

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Target groups: Private Sector(SMEs, business persons), Government officials (including lecturers at NUOL)

Draft Version 2
Duration: Sep. 2010- Aug. 2014

as of June 24, 2010

Activities:	Input :	Input :	Input :
<p>[1.LJI staff are able to conduct field surveys and consultations independently]</p> <p>1-1. Prepare the annual plan for the field survey and consultation.</p> <p>1-2. Prepare the human resource development plan for the staff engaged in the survey and consultation.</p> <p>1-3. Provide training and OJT to the staff engaged in the survey and consultation and make an assessment of the staff.</p> <p>1-4. Conduct the follow-up activities to MBA holders (ex. consultations, seminars, etc) and compile the report.</p> <p>1-5. Conduct the field survey at the factories of companies (mainly the participants of the regular business courses) and compile the report.</p> <p>1-6. Share and disseminate the result of the field surveys and the consultations at the open Business Forum [2.LJI staff are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.]</p> <p>2-1. Conduct needs surveys on the curriculum of the business courses that can deal with the challenges of the ASEAN Integration.</p> <p>2-2. Prepare an annual business plan for the courses with the personnel assignment and the budget allocation.</p> <p>2-3. Prepare the human resource development plan for the course management and the implementation.</p> <p>2-4. Provide a training of trainers (ToT) to the Lao lecturers including NUOL lecturers.</p> <p>2-5. Manage and monitor the business courses with the initiatives of LJI staff.</p>	(Japanese side)	(Lao side)	
<p>[3.LJI becomes a hub of the business network]</p> <p>3-1. Manage and upgrade the database of the MBA holders.</p> <p>3-2. Conduct the follow-up activities for the MBA holders. (ex. on-site guidance, consultation, seminars, etc.)</p> <p>3-3. Organize an open business forum in association with the MBA holders and the external organizations (ex. the Central Bank, the Lao/Japan business association, universities, etc.)</p> <p>3-4. Assist the implementation of the mutual understanding activities and the library services which contribute to the promotion of the business courses and the networking with the external organizations.</p> <p>3-5. Organize the joint training programs, exchange activities and seminars that can promote the regional cooperation in the Mekong Region.</p> <p>[4. LJI staff are able to manage the Institute on their own]</p> <p>4-1. Prepare and regularly update a new organization chart with the TOR and mandate of each LJI staff and the Japanese experts.</p> <p>4-2. Prepare and implement an annual business plan and the budget plan of LJI.</p> <p>4-3. Prepare and implement a human resource development and/or a skill-up plan for LJI staff.</p> <p>4-4. Monitor the activities and prepare the report every half a year.</p> <p>4-5. Revise the plan and reflect it to the activities based on the result of the monitoring (4-4).</p> <p>4-6. Prepare a mid-term business plan (5 year plan) after the termination of the Project.</p>			<p>- Space and facilities for the LJI</p> <p>- Counterpart</p> <p>1) Long-term Experts Chief Advisor/Co-Director of LJI (1), Project Coordinator/Organization Reinforcement(1)</p> <p>2) Short-term Experts Expert on Business Course, Experts on specific management and technical issues</p> <p>- Training in Japan</p> <p>- General administrative expenses for the Center (mainly the cost for the business course and networking activities)</p>

**RECORD OF DISCUSSIONS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF THE LAO PEOPLE'S
DEMOCRATIC REPUBLIC ON JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR THE CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS
THROUGH LAOS-JAPAN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INSTITUTE**

Japan International Cooperation Agency (hereinafter referred to as "JICA") had a series of discussions with the Lao authorities concerned with respect to desirable measures to be taken by JICA and the Government of the Lao People's Democratic Republic (hereinafter referred to as "the Lao P.D.R.") for the successful implementation of the above-mentioned Project.

As a result of the discussions, and in accordance with the provisions of the Agreement on Technical Cooperation between the Government of Japan and the Government, the Lao P.D.R. signed in Tokyo on December 12, 2003 (hereinafter referred to as "the Agreement"), JICA and Lao authorities concerned agreed on the matters referred to in the document attached hereto.

Vientiane, June 24, 2010

Mr. Masato TOGAWA
米山 芳春

Mr. Masato TOGAWA

Chief Representative,
Laos Office
Japan International Cooperation Agency
Japan



Assoc. Prof. Dr. Saykhong SAYNASINE

Vice President,
Supervisor of Laos-Japan Human Resource
Development Institute
National University of Laos,
Lao People's Democratic Republic

THE ATTACHED DOCUMENT

I. COOPERATION BETWEEN JICA AND THE GOVERNMENT OF THE LAO P.D.R.

1. The Government of the Lao P.D.R. will implement the Project in cooperation with JICA.
2. The Project will be implemented in accordance with the Master Plan which is given in Annex I.

II. MEASURES TO BE TAKEN BY JICA

In accordance with the laws and regulations in force in Japan and the provisions of Article III of the Agreement, JICA, as the executing agency for technical cooperation by the Government of Japan, will take, at its own expense, the following measures according to the normal procedures of its technical cooperation scheme.

1. DISPATCH OF JAPANESE EXPERTS

JICA will provide the services of the Japanese experts as listed in Annex II. The provision of Article V of the Agreement will be applied to the above-mentioned experts.

2. PROVISION OF MACHINERY AND EQUIPMENT

JICA will provide such machinery, equipment and other materials (hereinafter referred to as "the Equipment") necessary for the implementation of the Project as listed in Annex III.

The provision of Article VII of the Agreement will be applied to the Equipment.

3. TRAINING OF LAO PERSONNEL IN JAPAN

JICA will receive the Lao personnel connected with the Project for technical training in Japan.

III. MEASURES TO BE TAKEN BY THE GOVERNMENT OF THE LAO P.D.R.

1. The Government of the Lao P.D.R. will take necessary measures to ensure that the self-reliant operation of the Project will be sustained during and after the period of Japanese technical cooperation, through full and active involvement in the Project by all related authorities, beneficiary groups and institutions.
2. The Government of the Lao P.D.R. will ensure that the technologies and knowledge acquired by the Lao nationals as a result of the Japanese technical cooperation will

contribute to the economic and social development of the Lao P.D.R.

3. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of the Lao P.D.R. will grant in the Lao P.D.R. privileges, exemptions and benefits to the Japanese experts referred to in II-1 above and their families.
4. In accordance with the provisions of Article VII of the Agreement, the Government of the Lao P.D.R. will take the measures necessary to receive and use the Equipment provided by JICA under II-2 above and equipment, machinery and materials carried in by the Japanese experts referred to in II-1 above.
5. The Government of the Lao P.D.R. will take necessary measures to ensure that the knowledge and experience acquired by the Lao personnel from technical training in Japan will be utilized effectively in the implementation of the Project.
6. In accordance with the provisions of Article V of the Agreement, the Government of the Lao P.D.R. will provide the services of Lao counterpart personnel and administrative personnel as listed in Annex IV.
7. In accordance with the provision of Article V of the Agreement, the Government of the Lao P.D.R. will provide the buildings and facilities as listed in Annex V.
8. In accordance with the laws and regulations in force in the Lao P.D.R., the Government of the Lao P.D.R. will take necessary measures to supply or replace at its own expense machinery, equipment, instruments, vehicles, tools, spare parts and any other materials necessary for the implementation of the Project other than the Equipment provided by JICA under II-2 above.
9. In accordance with the laws and regulations in force in the Lao P.D.R., the Government of the Lao P.D.R. will take necessary measures to meet the running expenses necessary for the implementation of the Project.

IV. ADMINISTRATION OF THE PROJECT

1. President of the National University of Laos (hereinafter referred to as "NUOL"), as the Project Director, will bear overall responsibility for the administration and implementation of the Project.

2. The Vice President for Planning and International Relations of the NUOL, as the Project Supervisor, and the Director of Laos-Japan Human Resource Development Institute (hereinafter referred to as "LJI") will be responsible for the managerial and technical matters of the Project.
3. The Japanese Chief Advisor/Co-Director of LJI will provide necessary recommendation and advice to the Project Director and Lao counterpart personnel on any matters pertaining to the implementation of the Project.
4. The Japanese experts will provide necessary technical guidance and advice to Lao counterpart personnel on technical matters pertaining to the implementation of the Project.
5. For the effective and successful implementation of technical cooperation for the Project, the Joint Coordinating Committee, whose functions and composition are described in Annex VI, will be established.

V. JOINT EVALUATION

Evaluation of the Project will be conducted jointly by JICA and the Lao authorities concerned, at the middle and during the last six months of the cooperation term in order to examine the level of achievement.

VI. CLAIMS AGAINST JAPANESE EXPERTS

In accordance with the provision of Article VI of the Agreement, the Government of the Lao P.D.R. undertakes to bear claims, if any arises, against the Japanese experts engaged in technical cooperation for the Project resulting from, occurring in the course of, or otherwise connected with the discharge of their official functions in the Lao P.D.R. except for those arising from the willful misconduct or gross negligence of the Japanese experts.

VII. MUTUAL CONSULTATION

There will be mutual consultation between JICA and the Government of the Lao P.D.R. on any major issues arising from, or in connection with, this Attached Document.

VIII. MEASURES TO PROMOTE UNDERSTANDING OF AND SUPPORT FOR THE PROJECT

For the purpose of promoting support for the Project among the people of the Lao P.D.R., the Government of the Lao P.D.R. will take appropriate measures to make the Project widely known to the people of the Lao P.D.R.

IX. TERM OF COOPERATION

The duration of the technical cooperation for the Project under this Attached Document will be four (4) years from September 1, 2010.

ANNEX I	MASTER PLAN
ANNEX II	LIST OF JAPANESE EXPERTS
ANNEX III	LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT
ANNEX IV	LIST OF LAO COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL
ANNEX V	LIST OF LAND, BUILDING AND FACILITIES
ANNEX VI	JOINT COORDINATING COMMITTEE

ANNEX I MASTER PLAN

1. Title of the Project

Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

2. Overall Goal

Business persons who can deal with the ASEAN integration are continuously educated through LJI.

3. Project Purpose

The role and the functions of LJI as the center of developing highly qualified business persons are strengthened.

4. Output

- (1) LJI staff are able to conduct field surveys and consultations independently.
- (2) LJI staff are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.
- (3) LJI becomes a hub of the business network.
- (4) LJI staff are able to manage the Institute on their own.

5. Activities

- 1-1. Prepare the annual plan for the field survey and consultation.
- 1-2. Prepare the human resource development plan for the staff engaged in the survey and consultation.
- 1-3. Provide training and OJT to the staff engaged in the survey and consultation and make an assessment of the staff.
- 1-4. Conduct the follow-up activities to MBA holders (ex. consultations, seminars, etc) and compile the report.
- 1-5. Conduct the field survey at the factories of companies (mainly the participants of the regular business courses) and compile the report.
- 1-6. Share and disseminate the result of the field surveys and the consultations at the open Business Forum organized by LJI.

- 2-1. Conduct needs surveys on the curriculum of the business courses that can deal with the challenges of the ASEAN integration.
- 2-2. Prepare an annual business plan for the courses with the personnel assignment and the budget allocation.
- 2-3. Prepare the human resource development plan for the course management and the

J PW

implementation.

- 2-4. Provide a training of trainers (ToT) to the Lao lecturers including NUOL lecturers.
 - 2-5. Manage and monitor the business courses with the initiatives of LJI staff.
-
- 3-1. Manage and upgrade the database of the MBA holders.
 - 3-2. Conduct the follow-up activities for the MBA holders. (ex. on-site guidance, consultation, seminars, etc.)
 - 3-3. Organize an open business forum in association with the MBA holders and the external organizations (ex. the Central Bank, the Lao/Japan business association, universities, etc.)
 - 3-4. Assist the implementation of the mutual understanding activities and the library services which contribute to the promotion of the business courses and the networking with the external organizations.
 - 3-5. Organize the joint training programs, exchange activities and seminars that can promote the regional cooperation in the Mekong Region.
-
- 4-1. Prepare and regularly update a new organization chart with the TOR and mandate of each LJI staff and the Japanese experts.
 - 4-2. Prepare and implement the annual business plan and the budget plan of LJI.
 - 4-3. Prepare and implement a human resource development and/or a skill-up plan for LJI staff.
 - 4-4. Monitor the activities and prepare the report every half a year.
 - 4-5. Revise the plan and reflect it to the activities based on the result of the monitoring (4-4).
 - 4-6. Prepare a mid-term business plan (5 year plan) after the termination of the Project.

Amendment of the Master Plan

In case the Master Plan is modified due to changes in the Project, both governments will agree to and confirm these modifications by exchanging Minutes of Meetings.

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized letters and a checkmark.

ANNEX II LIST OF JAPANESE EXPERTS

1. Long-Term experts

- (1) Chief Advisor / Co-Director of LJI
- (2) Project Coordinator / Partnership and Organization Reinforcement

2. Short-term experts

- (1) Experts on Business Course
- (2) Experts on specific management and technical issues when necessary

JPV

ANNEX III LIST OF MACHINERY AND EQUIPMENT

1. The necessary equipment for the transfer of technology by the Japanese experts
2. Other materials and equipment mutually agreed upon as necessary

Note:

Contents, specifications and quantity of the above-mentioned equipment will be decided through mutual consultations within the allocated budget of the Japanese fiscal year.

A handwritten signature in blue ink, likely belonging to a Japanese official, is placed in the bottom right corner of the page.

ANNEX IV LIST OF LAO COUNTERPART AND ADMINISTRATIVE PERSONNEL

1. Lao Counterpart

- (1) Project Director (President of the NUOL)
- (2) Project Supervisor (Vice President of the NUOL)
- (3) Project Manager (Director of Laos-Japan Human Resource Development Institute; "Lao Director")
- (4) Deputy Directors of LJI
- (5) Administration and Personnel Division Head
- (6) Administration and Personnel Division Deputy Head
- (7) Administration and Personnel Division Personnel Unit Head
- (8) Administration and Personnel Division Accounting Unit Head
- (9) Administration and Personnel Division IT and service Unit Head
- (10) Administration and Personnel Division Planning and Cooperation Unit Head
- (11) Administration and Personnel Division Planning Publicity Management Unit
- (12) Business Course Division Head
- (13) Business Course Division Deputy Head
- (14) Business Course Division Research and Postgraduate Program Unit Head
- (15) Business Course Division Head of Training Unit
- (16) Business Course Division Computer Course and Distance Learning Unit
- (17) Japanese Language Course Division Head
- (18) Japanese Language Course Division Deputy Head
- (19) Japanese Language Course Division Administrative Affairs unit Head
- (20) Japanese Language Course Division Academic Affairs Unit Head
- (21) Exchange Activity and Library Division Head
- (22) Exchange Activity and Library Division Deputy Head
- (23) Exchange Activity and Library Division Cultural Exchange Unit Head
- (24) Exchange Activity and Library Division Intellectual Exchange Unit Head
- (25) Exchange Activity and Library Division Library Unit Head

Other staff will be assigned through the discussion between both sides whenever the necessity arises.

ANNEX V LIST OF LAND, BUILDINGS AND FACILITIES

The following will be prepared by the Government of the Lao P.D.R. for the implementation of the Project.

1. Necessary land and facilities
2. Office Space for Japanese experts
3. Space for the machinery and equipment provided
4. Electricity and communications facilities
5. Other facilities mutually agreed upon as required

A handwritten signature in blue ink, consisting of stylized characters that appear to be initials or a name.

ANNEX VI JOINT COORDINATING COMMITTEE

1. Function

The Joint Coordinating Committee meeting will be held when necessity arises and at least once a year in order to fulfill the following functions;

- (1) To discuss and evaluate the function of the Project,
- (2) To discuss the policy for the activities of the Project, and to evaluate the content of activities,
- (3) To discuss other issues when necessity arises.

2. Members of the Joint Coordinating Committee

(1) Chairperson: the President of NUOL

(2) Members:

a) Lao side:

Project Supervisor (Vice-President of the NUOL)

Project Manager (Lao Director of LJI)

A representative of Ministry of Education

A representative of Department of International Cooperation, Ministry of Planning and Investment

Other personnel concerned, if necessary

b) Japanese side:

Chief Advisor / Co-Director of LJI

Project Coordinator / Partnership and Organization Reinforcement

Japanese Experts

The Chief Representative of JICA Laos Office

Other personnel concerned to be dispatched by JICA, if necessary

c) Observer:

Official(s) of the Embassy of Japan may attend the meetings as observer(s).

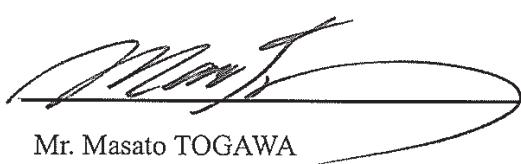
Note:

If a member of the JCC described above can not attend the meeting, a representative(s) can attend the meeting in place of the member(s). Persons who are nominated by the Chairperson may attend the JCC.

S Q

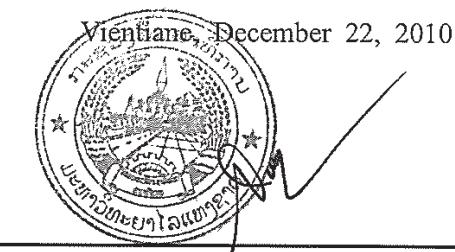
MINUTES OF MEETINGS BETWEEN
JAPAN INTERNATIONAL COOPERATION AGENCY AND
AUTHORITIES CONCERNED OF THE GOVERNMENT OF
THE LAO PEOPLE'S DEMOCRATIC REPUBLIC ON
JAPANESE TECHNICAL COOPERATION FOR
THE PROJECT FOR THE CAPACITY DEVELOPMENT OF BUSINESS PERSONS
THROUGH LAOS-JAPAN HUMAN RESOURCE DEVELOPMENT INSTITUTE

The Japan International Cooperation Agency had a series of discussions with the authorities concerned of the Lao People's Democratic Republic for the purpose to determine the verifiable indicators of the Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute (hereinafter referred to as "the Project"). As a result of discussions, both sides agreed the verifiable indicators of the Project and to finalize the Project Design Matrix as version 1 referred to in the document attached hereto.



Mr. Masato TOGAWA

Chief Representative,
Laos Office
Japan International Cooperation Agency
Japan



Assoc. Prof. Dr. Saykhong SAYNASINE

Vice President,
Supervisor of Laos-Japan Human Resource
Development Institute
National University of Laos,
Lao People's Democratic Republic

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Target groups: Private Sector(SMEs, business persons), Government officials (including lecturers at NUOL)

Version 1

Duration : Sep. 2010- Aug. 2014

as of December 22, 2010

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
Overall Goal: 1 Business persons who can deal with the ASEAN integration are continuously educated through LJI.	Total 115 students graduate or complete the MBA program and/or the general business course every year after the project completion.	Monitoring Report	-Lao maintains political stability after the ASEAN economic integration. - The Lao policy on The shift to The market economy is coherent. - The global economic situation does not dramatically deteriorate.
Project Purpose: The role and the functions of LJI as the center of developing highly qualified business persons are strengthened.	1. The FY 2014 annual business plan and the budget plan is prepared with initiatives of the Lao counterpart. 2. 80% of LJ expenditure is covered by the Lao side, including LJ revenue. 3. The mid-term business plan (5 year plan) is prepared with initiatives of the Lao counterpart. 4. The number of the MBA program and Business course graduates successfully working in business exceeds 460. 5. LJI, as a hub of the business education, builds a network with internal/external organizations (ministries, government organizations, business associations, universities, NGOs).	1. FY 2014 annual business plan and the budget plan 2. Project documents 3. Mid-term business plan (5 year plan) 4. Project documents 5. Project documents	- Basic elements of the Lao PDR's national development policy, "the National Socio-Economic Development Plan (NSEDP)" does not change
Output: 1 LJI staff are able to conduct field surveys and consultations independently. 2 LJI staff are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.	1-1. The result of the capacity assessment of the LJ staff exceeds the one of the previous year. 1-2. 4 volumes of Business Management Journals are published and 24 reports on the results of the on-site survey and consultation are prepared and presented by the end of project period. 2-1. Annual plan on the MBA/business courses prepared by LJI staff 2-2. 4 MBA courses, 16 Business Courses and 24 on-site consultation activities are conducted by the end of project period. 2-3. The satisfaction of the participants, assessed through the ex-post evaluation of the MBA/business courses/on-site consultations, is positive and level of satisfaction shows more than 80%. 2-4. The total hour of the MBA/business courses/on-site consultations by local lecturers.	1. Project documents, Reports of short-term experts 2. Project documents, Reports of short-term experts, Reports on the on-site survey and consultations, thesis, publications, the result of the business forum 3. Questionnaire, Interviews for the graduates/participants 4. Project documents, Reports of short-term experts	- The budget is constantly provided by the Ministry of Education during the Project period. - External organizations (Japanese companies, chamber of commerce, ministries) show continuously strong support.

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Target groups: Private Sector(SMEs, business persons), Government officials (including lecturers at NUOL)

Version 1
Duration : Sep. 2010- Aug. 2014

as of December 22, 2010

Narrative Summary	Verifiable Indicators	Means of Verification	Important Assumptions
3 LJI becomes a hub of the business network.	<p>3-1. The database of the MBA graduates is regularly updated and used for sending information on LJI activities (business courses, Business Forum, events, etc.).</p> <p>3-2. Over 8 follow-up activities for the MBA holders including on-site consultation and seminars are conducted by the end of the project period.</p> <p>3-3. The number of Business Forum (with participation of other departments of NUOL and/or the external organizations (e.g. Ministries, Lao National Chamber of Commerce and Industry, Japanese Chamber of Commerce and Industry, Vientiane) exceeds 8 by the end of the project period.</p> <p>3-4. The total number of participants in the Business Forum exceeds 280 by the project period.</p> <p>3-5. The number of the participants of the mutual understanding activities, which resulted in promoting networking and partnership with external organizations, both in Japan and Laos, exceeds 20 and the total number of the participants exceeds 700 by the end of the project period.</p> <p>3-6. The number of the joint training programs and seminars, which aims to develop business human resource and mutual understanding within the Mekong region, exceeds 8 and the participants exceeds 280 by the end of the project period.</p>	<p>1. Database for the MBA alumni, Project documents</p> <p>2. Project documents, Reports of short-term experts</p> <p>3. Project documents</p> <p>4. Project documents</p> <p>5. Project documents</p> <p>6. Project documents</p>	
4 LJI staff are able to manage the Institute on their own.	<p>4-1. Organization chart is prepared and regularly updated by LJI staff.</p> <p>4-2. Annual business plan is prepared and regularly updated by LJI staff.</p> <p>4-3. Annual budget plan is prepared and regularly updated by LJI staff.</p> <p>4-4. Monitoring report is prepared by LJI staff twice a year.</p> <p>4-5. Mid-term business plan (5-year) after the project is prepared by LJI staff by the end of the project period.</p> <p>4-6. Human resource development plan/ personnel evaluation</p> <p>4-7. Materials for announcement of curriculum, recruitment for business course and presentation are prepared and distributed by Lao C/P.</p> <p>4-8. The number of entrepreneurship by graduates of "Entrepreneur Development Course" become more than 2 cases per year.</p> <p>4-9. The increase of the number of employee is more than 10% one year after the "SME Advance course" among the enterprises which participate in it.</p> <p>4-10. The operation manual of the business course is prepared.</p> <p>4-11. All Lao lecturers can manage 50% of whole lecture in the second year of the project.</p>	<p>1. Organization Chart</p> <p>2. Annual business plan</p> <p>3. Annual business plan</p> <p>4. Monitoring report</p> <p>5. Mid-term business plan</p> <p>6. Human resource development plan/ personnel evaluation</p> <p>7. Brochure, Poster, Leaflet, original materials.</p> <p>8. Monitoring Report.</p> <p>9. Monitoring Report</p> <p>10. Operation Manual of Business Course</p> <p>11. Monitoring Report</p>	

Project Title: Project for the Capacity Development of Business Persons through Laos-Japan Human Resource Development Institute

Version 1
Duration : Sep. 2010- Aug. 2014

Target groups: Private Sector (SMEs, business persons), Government officials (including lecturers at NUOL) as of December 22, 2010

Activities:	Input :	Input :	Input :	Preconditions
[1.LJI staff are able to conduct field survey and consultations independently]	(Japanese side)	(Lao side)		
1-1. Prepare the annual plan for the field survey and consultation. 1-2. Prepare the human resource development plan for the staff engaged in the survey and consultation. 1-3. Provide training and OJT to the staff engaged in the survey and consultation and make an assessment of the staff. 1-4. Conduct the follow-up activities to MBA holders (ex. consultations, seminars, etc) and compile the report. 1-5. Conduct the field survey at the factories of companies (mainly the participants of the regular business courses) and compile the report. 1-6. Share and disseminate the result of the field surveys and the consultations at the open Business Forum organized by LJI.	- Experts	- Space and facilities for the LJI - Counterpart		
[2.LJI staff are able to manage business courses that can provide practical business knowledge and know-how.]				
2-1. Conduct needs surveys on the curriculum of the business courses that can deal with the challenges of the ASEAN integration. 2-2. Prepare an annual business plan for the courses with the personnel assignment and the budget allocation. 2-3. Prepare the human resource development plan for the course management and the implementation. 2-4. Provide a training of trainers (ToT) to the Lao lecturers including NUOL lecturers. 2-5. Manage and monitor the business courses with the initiatives of LJI staff.	1) Long-term Experts Chief Advisor/Co-Director of LJI (1), Project Coordinator/Organization Reinforcement(1) 2) Short-term Experts Expert on Business Course, Experts on specific management and technical issues	- General administrative expenses for LJI		
[3.LJI becomes a hub of the business network]				
3-1. Manage and upgrade the database of the MBA holders. 3-2. Conduct the follow-up activities for the MBA holders. (ex. on-site guidance, consultation, seminars, etc.) 3-3. Organize an open business forum in association with the MBA holders and the external organizations (ex. the Central Bank, the Lao/Japan business association, universities, etc.) 3-4. Assist the implementation of the mutual understanding activities and the library services which contribute to the promotion of the business courses and the networking with the external organizations. 3-5. Organize the joint training programs, exchange activities and seminars that can promote the regional cooperation in the Mekong Region.	- Training in Japan - General administrative expenses for the Center (mainly the cost for the business course and networking activities)			
[4. LJI staff are able to manage the Institute on their own]				
4-1. Prepare and regularly upgrade a new organization chart with the TOR and mandate of each LJI staff and the Japanese experts. 4-2. Prepare and implement an annual business plan and the budget plan of LJI. 4-3. Prepare and implement a human resource development and/or a skill-up plan for LJI staff. 4-4. Monitor the activities and prepare the report every half a year. 4-5. Revise the plan and reflect it to the activities based on the result of the monitoring (4-4). 4-6. Prepare a mid-term business plan (5 year plan) after the termination of the Project. 4-7. Recruiting activity for "MBA Program" and "Business Course" are conducted. 4-8 Regular monitoring and report of "MBA Program" and "Business Course" graduates. 4-9. Regular monitoring and report of the status of the enterprises which the participants of "Business Course" belong to. 4-10. Prepare the operation manual of the "Business Course". 4-11. Prepare reports on case example of technical transfer to the local lecturers.				

6. A Plan on Transforming the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center into The Laos-Japan Human Resource Development Institute

**The National University of Laos
Lao-Japan Human Resource Cooperation Center**

**A Plan on
Transforming the Lao-Japan Human Resource Cooperation Center
into
The Laos-Japan Human Resource Development Institute**

April 2010

The Table of Content

1.	Background	1
2.	Rationales.....	1
3.	Vision.....	2
4.	Status, role, functions and operational scope	2
4.1	Status and role.....	2
4.2	Functions.....	3
4.3	Operational scope.....	3
5.	Strategic plans.....	4
6.	Organizational structure.....	4
6.1	Organizational structure of LJC at present	4
6.2	Organizational Structure of LJI.....	4
7.	Personnel structure	5
7.1	Personnel structure of LJC at present	5
7.2-	Personnel structure of LJI.....	5
7.3	Major duties of LJI direedor, deputy directors and divisions	6
8.	Operation plan.....	7
8.1	LJI Establishment date and development approach.....	7
8.2	Management and cooperation	7
8.3	Personnel recruitment and development plan	8
8.4	Budget plan	8

1. Background

The government of the Lao PDR has an aim of bringing the country out of the least developed country list of the United Nations by 2020 amid the increasing globalization forces. Since the late 1990s, the Lao PDR has spent tremendous efforts on integrating itself into the ASEAN economy and has increased bilateral cooperation with many countries in the world. To ensure optimal benefits to the nation from its participation in the regional and global economic integration by optimally combining the internal strengths with external market, financial and technological opportunities, the Lao PDR has to develop its production and service base which is regionally and internationally competitive together with improving efficiency of the public management apparatus. To bring about such many developments, it is necessary to develop a sufficient quantity of high quality human resources to meet the demand for labor in both public and private sectors. Additionally, economic integration has to done concurrently with cultural and social integration in order to ensure lasting cooperation which is mutual beneficial to all stakeholders.

In recent two decades, the Lao economy has grown quite rapidly. To support continuous growth in the future, the Ministry of Education has worked hard in promoting tertiary education development emphasizing on three important issues such as increasing access to tertiary education, improving educational quality and improving educational planning and management. Based on such three missions of the tertiary education development, the National University of Laos (NUOL) was established in 1996 by combining a number of higher educational institutions. Currently, the Lao PDR has five universities such as NUOL, Souphanouvong University, University of Health Science, Champasack University, and Savannakhet University, some teacher training colleges and more than 30 private colleges.

In recent 10 years, NUOL has played an important role in implementing the tertiary education policy of the Ministry of Education and supporting the market-oriented economic development directions of the government by providing tertiary education, research and consulting services to society. The Lao-Japan Human Resource Cooperation Center has made significant contributions to developing human resources and providing consulting services to Lao business society.

2. Rationales

Lao-Japan Human Resource Cooperation Center (LJC) was established as a NUOL-JICA cooperation project at the National University of Laos in September 2000 (with the official opening in May 2001) in order to contribute to developing human resources in business management, Japanese language and computer for use in market economy development in Laos, as well as to contribute to enhancing mutual understanding among Lao and Japanese people.

During the first phase (September 2000 ~ August 2005), LJC carried out a selected number of activities with great success, including basic and advanced business management training programs, Japanese language training courses, computer course and cultural exchange activities. Due to such success, the Government of Lao PDR requested to a continuous support from the Government of Japan on the LJC project beyond the first phase. According to the above request, the Phase II LJC Project (September 2005 ~ August 2010) has been implemented up to date.

In the second phase, the activities of LJC have expanded quite significantly in scope. The business course division has expanded and its recent include practical business management trainings, on-site guidance on production management, computer trainings, and the master's

degree in business administration program in collaboration with the Faculty of Economics and Business Management (FEBM-LJC joint MBA program). Developed based on comparative advantages of FEBM and LJC under strong support of JICA, the FEBM-LJC Joint MBA program has its own unique features involving a good balance between theories and practices, Japanese-style management and necessary managerial and analytical skills and knowledge for business operation under open economy conditions. Because of its activity growth, JICA has recently supported the construction of a new business course building. It is expected that JICA will handover its teleconferencing system to LJC in April 2010 and the business course division will play a key role in managing all contacts through the teleconferencing system.

The Japanese language course division has increased its activities from providing only a basic-level practical Japanese language training course to providing intermediate-level training courses plus special training courses based on requests by business society in Laos, and a teachers training course. Since 2007, LJC has been the host organization for organizing the Japanese language proficiency test in Lao PDR. The Japanese language course division has also carried out various collaborative activities in support of Japanese language education in Lao PDR such as student exchange activities and the Japanese language speech contests.

The activities of the exchange activity and information division have also expanded from basic cultural and information exchange activities to cover the Lao language training and cultural acclimatization for Japanese people, study in Japan support activities such as MEXT scholarship orientation and trial examination, JDS scholarship screening examination and pre-departure orientation/training and study-in-Japan fair, Honda Yes Award, academic seminars and various public relations activities such as a radio broadcasting program and Japanese Culture Month.

Based on the above background, it can be viewed that LJC has expanded drastically over recent years, and it has a good potential to grow further to support the development objectives of the National University of Laos, Ministry of Education as well as of the Lao PDR as a whole. To ensure such development, the role of LJC should be upgraded. Therefore, it is proposed that LJC should be turned into Laos-Japan Human Resource Development Institute (LJI). The rest of this paper will outline the contents of LJI

3. Vision

The Laos-Japan Human Resource Development Institute is the institute of excellence in building friendly relationships and cooperation between the two nations; the Lao PDR and Japan in developing human resources in business management area for use in socio-economic development in the Lao PDR as well as in ASEAN economic integration. The institute will also serve as a platform for cultural exchange activities between the Lao and Japanese people as well as among the peoples of the ASEAN nations.

4. Status, role, functions and operational scope

4.1 Status and role

The Laos-Japan Human Resource Development Institute (abbreviated as “LJI”) is located at the Dongdok Campus as one component of the National University of Laos, having the faculty-equivalent status and receives overall supervision from the National University of Laos. LJI takes total responsibility on behalf of the University President in managing cooperation with the Japanese counterpart to develop human resources in the Lao PDR through organizing both degree and non-degree courses, conducting business research and consultation, promoting

intellectual exchanges between the National University of Laos with universities and other educational institutions in Japan as well as in the other ASEAN countries.

4.2 Functions

The Laos-Japan Human Resource Development Institute has the following functions:

- 4.2.1 Develop human resources through its degree and non-degree programs in different disciplines under its responsibility so that the graduates can work at the national, regional and international levels.
- 4.2.2 Conduct research and consultation in various management topics according to the need in the Lao PDR.
- 4.2.3 Organize exchange activities to promote friendly relationships between the Lao and Japanese people, along with promoting economic and cultural integration among ASEAN nations.
- 4.2.4 Be a focal point of the National University of Laos in promoting academic cooperation with educational institutions in Japan and other countries.
- 4.2.5 Perform other functions as assigned by the National University of Laos, Ministry of Education and/or the government.

4.3 Operational scope

LJI will serve a wide range of audience as a result of its broad and complex activity mix involving FEBM-LJI joint MBA program, practical business course and onsite management consultation program, computer training program, Japanese language training program, and cultural/intellectual and information exchange programs.

The FEBM-LJI joint MBA program is intended to equip Lao managers and individuals, who have successfully completed a bachelor degree study and sufficient English proficiency of public organizations, private companies and international organizations, with comprehensive and systematic knowledge and skills of management theories and Japanese style management practice.

The business training course offers practical knowledge and skills in various aspects of management to a wide range of business people and their companies seeking quick tips for improving their management practice.

Participants of computer training course range from university students to working people and their organizations.

Target participants of the Japanese course include university students and teenagers who seek to develop their Japanese language skills and to learn about Japan and Japanese people.

The exchange culture and information section organizes a number of cultural and intellectual exchange activities for both Lao and Japanese people, educational and public institutions.

The teleconferencing system will target various users. It will provide a venue and equipment for conducting distance lectures, seminars, exchanges activities and distance meetings of FEBM-LJI Joint MBA program, practical business course, Japanese program and exchange activity program (including intellectual exchange activities) of LJC. Through the system, LJI will be connected to a relevant organization or university in Japan or in any ASEAN member country as needed. The teleconferencing system will also provide the venue and equipment to support

various distance educational activities including distance lectures, seminars and meetings of different faculties of the National University of Laos, as well as to support distance meetings and forums among Lao governmental bodies and their counterparts of an ASEAN country member, as well as supporting activities of ASEAN Secretariat itself.

5. Strategic plans

- 1) Individual staff, organizational and institutional capabilities of LJI will be enhanced so that the Institute will be managed smoothly.
- 2) The practical knowledge and skills of business people and public officials, as well as final-year university students are improved through the MBA, interactive research between lecturers and MBA students, practical business courses, computer training program, and teleconferencing system operational program.
- 3) Japanese language course will provide practical Japanese language education according to the needs of Lao society. Business Japanese language training on tour guide and hotel management will be provided in order to respond to the needs of Japanese firms. Special Japanese language training for study in Japan will also be provided.
- 4) Exchange activities will provide intellectual exchange program (academic research) on such topics as environment, development and global issues, and university exchange activity among Laos, Japan and other ASEAN countries, Study-in-Japan supports (MEXT scholarship orientation and trial examination, JDS scholarship screening examination and pre-departure orientation/training and study-in-Japan fair), academic seminars and various public relations activities such as a radio broadcasting program and Japanese Culture Month, so that mutual understanding among Lao and Japanese people, as well as Lao and people of other ASEAN countries will be enhanced.

6. Organizational structure

6.1 Organizational structure of LJC at present

At present, LJC is composed of:

- a. Director and Deputy Directors, and
- b. Four divisions such as:
 - Administration Division
 - Business Course Division
 - Japanese Language course Division
 - Cultural Exchange and Information Division

6.2 Organizational Structure of LJI

The organizational structure of LJI will be composed of:

- a. Director and Deputy Directors, and
- b. Four divisions such as:
 - 1) Administration and Personnel Division, which consists of the following five units:
 - Personnel unit
 - Accounting unit
 - IT and service unit
 - Planning and cooperation unit
 - Publicity management unit
 - 2) Business Course Division, consisting of three units:
 - Research and postgraduate program unit
 - Training unit

- Computer course and distance learning unit
- 3) Japanese Language Course Division, consisting of two units:
 - Administrative affairs unit
 - Academic affairs unit
- 4) Exchange Activity and Library Division, consisting of three units:
 - Cultural exchange unit
 - Intellectual exchange unit
 - Library unit

7. Personnel structure

7.1 Personnel structure of LJC at present

- a) One director and two deputy directors
- b) Divisional level
 - Administration Division: one division head and one deputy head
 - Japanese Language course Division: one division head and one deputy head
 - Business Course Division: one division head
 - Cultural Exchange and Information Division: one division head

The following tables shows the personnel structure of LJC at present in terms of the number, employment status and educational level by employment status and gender:

Total staff number		Civil servants		Contract staff	
Total	Female	Total	Female	Total	Female
41 persons	21 persons	16 persons	11 persons	25 persons	10 persons

Educational background of civil servants

Educational qualification	Total	Female
Ph.D	2 persons	1 person
Master	3 persons	1 person
Bachelor	10 persons	8 persons
diploma	1 person	1 person

Educational background of contract staff

Educational qualification	Total	Female
Master	1 person	1 person
Bachelor	5 persona	1 person
Diploma	5 persons	2 persons
Associate diploma	5 persons	1 person
Certificate	1 person	1 person
Others	8 persons	4 persons

In addition, LJC has 5 Japanese experts and one teaching assistance, among whom four are long-term experts and one short term expert. LJC also has 9 MBA and business course lecturers.

7.2- Personnel structure of LJI

- a) One director and three deputy directors
- b) Divisional level
 - 1) Administration and Personnel Division
 - One head and two deputy heads

- One head of personnel unit
 - One head of accounting unit
 - One head of IT and service unit
 - One head of planning and cooperation unit
 - One head of publicity management unit
- 2) Business Course Division
- One head and two deputy heads
 - One head of research and postgraduate program unit
 - One head of training unit
 - One head of computer course and distance learning unit
- 3) Japanese Language Course Division
- One head and one deputy head
 - One head of administrative affairs unit
 - One head of academic affairs unit
- 4) Exchange Activity and Library Division
- One head and one deputy head
 - One head of cultural exchange unit
 - One head of intellectual exchange unit
 - One head of library unit

c) Japanese experts and lecturers

LJI will also have three Japanese long-term experts: Japanese director, coordinator and business management expert, and some MBA and business course lecturers.

7.3 Major duties of LJI director, deputy directors and divisions

Major duties of LJI director, deputy directors and divisions are as follows:

1) LJI Director has the following duties:

- Work on behalf of NUOL president in integrating the government's policy directives and socio-economic development plan, particularly the plans and directives of the Ministry of Education and NUOL into the detailed long-term and action plans of LJI.
- Take the lead in drafting short-term and long-term plans of LJI for getting approval by NUOL president.
- Work on behalf NUOL president in implementing the role and function of LJI.
- Take the lead in ensuring maximum effectiveness and efficiency of all activities of LJI.
- Take the lead in obeying regulations of the National University of Laos, the Ministry of Education, as well as the laws and regulations of the Lao PDR.
- Nurture the public servants and contract staff working under his/her responsibility.
- Implement and evaluate LJI's plan for reporting to the NUOL president.
- Take the lead in attracting both domestic and foreign resources for supporting LJI's activities.
- Submit work reports on a regular basis to the NUOL president.
- Carry out other duties as assigned by the president.

2) Each of the deputy directors assist in managing LJI operation as assigned by the director.

3) Administration and Personnel Division:

- Develop capacity at individual, organizational and institutional levels
- Protocol management
- Personnel management
- Accounting/financial management
- IT, equipment and facility management

- Public relations and information

4) Business Course Division:

- Organize practical business management training course and consultancy services
- Organize the master degree program in business administration or MBA program (in collaboration with other faculties of NUOL and other educational institutions in the Lao PDR and abroad) including research related with business/organizational management. Harmonizing the MBA program with the practical business training course and on-site consultation
- Develop and operate an international undergraduate and/or postgraduate program
- Establish and further develop LJI's business management journal-
- Organize computer training courses
- Manage distance-learning courses and seminars through the teleconferencing system

5) Japanese Language Course Division

- Conduct basic and intermediate Japanese language training courses
- Conduct Japanese language teacher training course
- Develop and conduct training course of Japanese language for business
- Work with other stakeholders in organizing the Japanese language proficiency test
- Participate in exchange activities for promoting Japanese language education in the Lao PDR such as exchange activities among Lao students with the students from Japan as well as from the surrounding countries, and participating in the Japanese language speech contest
- Develop and disseminate Japanese language learning materials
- Promote the domestic and regional Japanese teacher networks

6) Exchange Activity and Library Division

- Organize Lao culture activities and events (in collaboration with the Ministry of Information and Culture)
- Organize Japanese culture activities and events
- Organize study-in-Japan support activities
- Coordinate in screening the winners of Honda Yes Award
- Manage the library and self-study room
- Organize exchange activities among Lao and Japanese students, youths and researchers as well as among Lao students, youths and researchers with their respective counterparts from other ASEAN countries

8. Operation plan

8.1 LJI Establishment date and development approach

The Laos-Japan Human Resource Development Institute will be established in April 2010 based principally on LJC's existing activities. The new activities as mentioned in the above activity plan will be developed progressively according to subsequently discussed planning. Promotion of ASEAN economic and business integration through the teleconferencing system can be commenced straight away. The practical business course and MBA program can be modified to support integration of the Lao PDR to the ASEAN economy from September 2010 onward. Research and business management journal development can be commenced in April 2010. Other new activities such as development of international degree programs, Japanese language learning materials and Japanese language training course for business will be done in the future.

8.2 Management and cooperation

The operation of the Laos-Japan Human Resource Development Institute will be jointly managed by the National University of Laos and JICA. Apart from giving a high priority on

strengthening managerial and academic capacities of its personnel, LJI will collaborate with related faculties and offices of the university and other organizations such as ministries, local public organizations, banks, state-owned and private enterprises, Japan Alumni of Laos, and related tertiary educational institutions in Japan and in ASEAN in conducting its programs and activities.

8.3 Personnel recruitment and development plan

To ensure sustainability of the Laos-Japan Human Resource Development Institute, it is necessary to increase the number of qualified personnel so that a majority personnel can endure management tasks including curriculum development and have capacity to conduct teaching, research and consultation services. Based on the petitions mentioned in Section 7.2, the Institute will have to increase its public servants from 16 persons to 27 persons. Increasing of the public servant number can be done in the following three ways such as (a) upgrading some suitable contract staff to become public servants, (b) transferring some public servants from other related faculties and offices within the university, and (c) recruiting qualified new contract staff and subsequently upgrading themselves to the public servants as appropriate. Some contract staff will also be maintained.

8.4 Budget plan

The budget of the Laos-Japan Human Resource Development Institute will be from the following sources:

- a. Revenue generated through its own programs and activities such as:
 - Practical business course
 - FEBM-LJC Joint MBA program
 - Japanese language training course
 - Computer training courses
 - Exchange activity programs
 - Library membership fee, room renting fees, etc
 - Other fees
- b. Government budget (allocated from NUOL), which include salaries and other incentives for public servants, utility fees, etc
- c. Grant aids from other organizations:
 - Technical assistance from JICA
 - Fund from other organizations

As shown in the annex, the revenue generated through its own programs and activities have accounted for an increasing portion of LJI budget, and it is expected to increase further in the future. At present, the university provides about 13 percent of the total LJI budget, which is equivalent to 500 million Kip per year. This portion will also increase resulted from an increase of the public servant number. At least until August 2015, JICA will continue a budgetary support to LJI. LJI will use its revenue according to the regulations of the Ministry of Finance.

Annex: Revenue and expenditure of LJC (2005 CE 2009)

Revenue		2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009 (Apr.- Sep.)
Business course		21,940	14,086	54,630	54,177	6,316
MBA program					55,273	\$62,344
Japanese language course		14,250	19,110	18,916	14,076	12,926
Computer course		5,861	4,596	8,323	5,966	2,296
Exchange activities		0	449	7,810	32,694	26,360
Library		7,385	5,140	3,394	2,802	1,528
Room renting fees		1,732	1,811	123	1,220	15,188
Telephone service fees		1	3	3	0	0
Others		4,822	4,535	7,146	6,551	4,009
Bank interest		4,500	4,085	5,316	78	81
Total revenue (A)		\$60,491	\$53,815	\$105,661	\$172,838	\$131,048
Expenditures		2005/2006	2006/2007	2007/2008	2008/2009	2009 (Apr.- Sep.)
NUOL	NUOL (B)	\$46,834	\$49,262	\$47,757	\$48,103	\$25,532
	Emolument	5,668	6,586	8,498	12,348	8,895
	Water and electricity	41,166	42,676	39,259	35,755	16,637
	Percentage of LJC expenditure	17.3%	16.7%	14.4%	11.1%	12.6%
JICA Project	Expenditure of JICA (C)	\$161,020	\$170,996	\$163,149	\$214,678	\$73,251
	Percentage of LJC expenditure	59.6%	58.0%	49.1%	49.4%	36.2%
LJC	Teaching honorarium	19,028	20,412	58,985	69,316	12,151
	Equipment	900	2,359	1,585	6,132	0
	Office supplies	9,422	8,883	12,894	11,490	6,154
	Utilities	3,635	8,188	790	652	364
	Transportation	1,823	7,301	5,455	12,492	1,838
	Communications	1,176	1,472	3,035	3,903	1,292
	Printings	6,463	5,391	834	6,956	585
	Renting	0	0	0	512	360
	Contract staff salaries and other incentives	18,013	15,546	33,347	24,723	10,438
	Meetings	255	3,697	2,589	4,633	1,270
	Building repairs	0	56	125	360	624
	Equipment repairs	1,515	636	1,436	1,611	971
	Others	4	490	409	10,278	21,723
Total (D)		\$62,234	\$74,431	\$121,484	\$153,059	\$57,769
MBA program					\$18,792	\$45,903
	LJC expenditure + MBA (E)	\$62,234	\$74,431	\$121,484	\$171,851	\$103,673
	Percentage of LJC expenditure	23.0%	25.3%	36.5%	39.5%	51.2%
Grand total (F)		\$270,088	\$294,689	\$332,390	\$434,631	\$202,456

Plan of Operation(PO)

プロジェクト名：ラオス日本センター・ビジネス人材育成プロジェクト

期間：2010年9月～2014年8月 ターゲットグループ：ラオス民間セクター（中小企業など企業関係者）、公務員（NUOL関係者含む）

活動/会計年度(日本)	FY2010		FY2011		FY2012		FY2013		FY2014		責任者	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
1. LJIスタッフの企業現場に即した調査能力が向上する												
1-1. 調査・研究活動にかかる年間活動計画を策定する。	—			—			—		—			ビジネスコース部門長、副部門長
1-2. LJI調査・研究スタッフの育成・研修(スキルアップ)計画を策定する。	—											ビジネスコース部門長、副部門長
1-3. 上記計画に基づきLJI調査・研究スタッフの育成(OJT,研修等)を行う。			—	—	—	—	—	—	—	—		ビジネスコース部門長、副部門長
1-4. MBA修了生に対するフォローアップ(現場指導、コンサルテーション、セミナー等)を通じ、調査結果を取りまとめる。			—	—	—	—	—	—	—	—		ビジネスコース部門長、副部門長
1-5. 一般ビジネスコースの受講企業等を対象とした、実践的なフィールド調査を実施し、成果をとりまとめる。			—	—	—	—	—	—	—	—		ビジネスコース部門長、副部門長
1-6. 上記調査成果をビジネスフォーラムなどで発表する。			—	—	—	—	—	—	—	—		ビジネスコース部門長、副部門長
2. ビジネス人材が、実践的な知識を身に付ける												
2-1. ASEAN統合に対応するビジネス人材育成を行うためのニーズ調査を定期的に実施する。	—						—					ビジネスコース部門長、副部門長
2-2. 人員計画と予算計画を伴うビジネスコース(MBA、個別診断・現場指導を含む一般ビジネスコース)の年間運営計画を策定する。	—			—		—	—		—			ビジネスコース部門長、副部門長
2-3. コース運営管理とコース実施(講義)に必要なラオス人材の育成計画を策定する。	—											ビジネスコース部門長、副部門長
2-4. NUOL講師を含むラオス人講師の育成を行う(講師研修実施)。			—	—	—	—	—	—	—	—		ビジネスコース部門長、副部門長
2-5. LJIスタッフの主体性によるビジネスコースの運営、管理、モニタリングを行う。			—	—	—	—	—	—	—	—		ビジネスコース部門長、副部門長

活動/会計年度(日本)	FY2010		FY2011		FY2012		FY2013		FY2014		責任者	
	III	IV	I	II	III	IV	I	II	III	IV	I	II
3. LJIがビジネス人材ネットワークのハブとなる												
3-1. 同窓会会員データベースの維持管理を行う。												ビジネスコース副部門長
3-2. 同窓会の会員に対する定期的なフォローアップ活動(現場指導、コンサルテーション、セミナー等)を実施する。												ビジネスコース部門長、副部門長
3-3. 同窓会会員、外部機関(中央銀行、商工会議所、大学等)の参加によるビジネスフォーラムを開催する	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-		ビジネスコース部門長、副部門長
3-4. 外部機関とのネットワーキングに資する相互理解促進・図書館事業の実施を支援する。												ビジネスコース部門長、副部門長
3-5. 日メコン地域協力推進に資するビジネス人材育成分野での共通研修、相互交流、セミナーを実施する。												ビジネスコース部門長、副部門長
4. LJIスタッフによる自立的な運営管理体制が強化される												
4-1. LJIスタッフと日本人専門家のTORと責任権限を明記した組織機能図を策定する。	-											所長(ラオス側及び日本側)、副所長、各部門長
4-2. 年間事業計画と年度予算計画を策定する	-		-		-		-		-			所長(ラオス側及び日本側)、副所長、各部門長
4-3. スタッフの人材育成(スキルアップ)計画を策定する。	-											所長(ラオス側及び日本側)、副所長、各部門長
4-4. 年間事業計画に基づいた活動の進捗を定期的にモニタリングし、報告書を作成する(半年に1度)。												各部門長、各副部門長、スタッフ
4-5. 活動4-4のモニタリング報告書を基礎に、年間事業計画の修正と実施上の改善を行う。												所長(ラオス側及び日本側)、副所長、各部門長
4-6. プロジェクト終了後のLJIのミッション、運営上の方針を主要活動を検討・計画し、LJI中期事業計画(5ヵ年)に取りまとめる。											-	所長(ラオス側)、副所長