評価調査結果要約表

<table>
<tr><td colspan="3">1. 案件の概要</td></tr>
<tr><td colspan="2">国名：ベトナム国</td><td>案件名：　ベトナム日本人材協力センタープロジェクト（フェーズ２）</td></tr>
<tr><td colspan="2">分野：人的資源開発一般</td><td>援助形態：技術協力プロジェクト</td></tr>
<tr><td colspan="2">所轄部署：公共政策部ガバナンスグループ日本センター課</td><td>協力金額（2007 年度末時点）：760,000 千円</td></tr>
<tr><td rowspan="3">協力期間</td><td rowspan="3">2005/9/1～2010/8/31</td><td>1)先方関係機関：教育訓練省
2)実施機関：外国貿易大学（FTU）</td></tr>
<tr><td>日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金</td></tr>
<tr><td>他の関連協力：無償資金協力</td></tr>
</table>

１－１　協力の背景と概要

ベトナム国（以下「ベ」国）では、1990 年代以降、経済活動自由化のための人材育成が重要課題の一つとして位置付けられている。一方、我が国においては、アジアの市場経済移行国に対する人材育成支援の一環として、「日本人材協力センター」の設立が構想された。これを背景とし、「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進」を活動の三本柱とした技術協力プロジェクトとして「ベトナム日本人材協力センター」プロジェクト（以下「VJCC プロジェクト」）を、外国貿易大学（以下「FTU」）をカウンターパート機関として、ハノイ及びホーチミン市の 2 ヶ所で実施することで合意し、2000 年 9 月から 5 年間のプロジェクトが開始された。さらに、無償資金協力による施設が、2002 年 3 月にハノイ、5 月にホーチミン市にそれぞれ完成し、ビジネスコース等の各種講義が開始されるなどプロジェクト活動が本格化した。

2005 年 5 月に実施した終了時評価調査では、プロジェクトの協力実績及び成果について「ベ」国側と検証を行い、VJCC プロジェクトが高い成果をあげたことが確認された。このため、「ベ」国政府は VJCC プロジェクト（フェーズ2）の実施を我が国に要請し、「ベ」国側及び日本側との協議の結果、2005 年 9 月より 5 年間の計画でフェーズ2を実施することが合意され、現在、実施中である。

フェーズ2においては、VJCC が、ベトナムの市場経済における競争力を強化させるとともに、日本と「ベ」国両国の協力関係の更なる強化を推進する拠点としての機能をより高めることを目的とし、1）持続的な運営が可能となるための体制構築及び現地人材の活用（現地化）、2）現地ニーズの拡大と多様化に対応するためのベ国及び日本側関係機関との連携強化（支援体制の多様化）、3）アセアン諸国にて展開している他日本センターとの連携による、日本センター間の協力の推進を図る拠点（拠点化）としての役割を担うことを目指した各種活動を実施している。

１－２　協力内容

（1）上位目標

市場経済におけるベトナム企業の競争力が強化されるとともに、両国間の交流・協力関係が促進される。

（2）プロジェクト目標

ア)ベトナムの市場経済における競争力の強化及び両国の相互理解の促進等に資する、質の高い各種コースやセミ

ナーを提供するセンターとしての実施体制が強化される。

イ)ベトナム日本センターがアセアン諸国日本センター間の連携の拠点としての機能を構築する。

(3)成果

ア)センター運営が円滑かつ継続的に実施される基盤が構築されるとともに、センターの自主的運営体制が強化される。

イ)実践的なビジネス分野の各種コースやセミナー、研修を実施するための体制が強化されるとともに、現地ニーズに合わせた質の高いコース等を提供する。

ウ)日本語を指導する各種コース及びセミナーが開催されるとともに、ベトナムにおける日本語教育に対する助言を行う役割を担う。

エ)ベトナムにおいて、ベトナム・日本間の相互理解促進に資する各種活動が開催される。

オ)近隣アセアン諸国にて活動している日本センターと連携し、日本センター間の協力を推進するだけでなく、各センターが所持しているノウハウを活用し効果的及び効率的な活動を行う。

(4)投入 (2008 年 3 月末現在)

日本側:長期専門家派遣(16 名)、短期専門家派遣(44 名)延べ合計 60 名

機材供与 10,325 千円(承認額:内訳はコンピュータや日本語関連教材等)、現地活動費 126,083 千円(2008 年 3 月末までの累計)、カウンターパート研修受入(日本) 54 名、業務実施契約「ベトナム国ベトナム日本人材協力センタープロジェクト(フェーズ2)ビジネスコース運営管理及び実施」(2007 年度より 2 年計画)に基づく投入

相手国側:カウンターパート配置 5 名、施設の提供

2. 評価調査団の内容			
調査者	団長・総括:	畝 伊智朗 JICA 経済基盤開発部 審議役	
	評価分析:	安井 衛 日本開発サービス 主任研究員	
	日本語ｺｰｽ評価計画:	前田 佳子 独立行政法人国際交流基金 日本語事業部派遣・助成課	
	日本語ｺｰｽ評価分析:	内藤 満 独立行政法人国際交流基金 日本語国際センター専任講師	
	協力企画:	伏見 勝利 JICA 公共政策部日本センター課 課長	
調査期間	2008 年 9 月 8 日～9 月 25 日		評価種類:中間評価
3. 評価結果の概要			

3-1 実績の確認

(1)投入

日本側の投入はほぼ予定通り行われた。長期専門家が所長、業務調整、日本語コース運営、相互理解促進活動アドバイザーの4分野に派遣され、また、2007 年度末までに BC コースを中心に 44 人の短期専門家が派遣された。機材供与金額ではコンピュータや、コンピュータ関連機材、プロジェクター、日本の書籍などを購入するために約 10,325 千円が費やされたが、妥当性、タイミングともに適切と思料される。フェーズ2の期間中に 54 名のベトナム人が日本での研修を受講した。JICA からプロジェクト活動のためにプロジェクト開始から 2007 年度末期までに投入した金額は 126,083 千円であった。

ベ国側からの投入実績として、VJCC ハノイではパートタイムの所長とフルタイムの JC マネージャ及びパートタイムの BC マネージャが FTU から配置され、VJCC-HCMC ではフルタイムの所長とパートタイムの JC マネージャが FTU から配置されている。

(2)活動

PDM Version e に示された活動はほぼ実施されている。2007年度からBCのコース運営をコンサルタント等契約に基づいて実施することになり、ほぼ計画通りの投入となっている。

(3)成果の達成度

成果1「センター運営が円滑かつ継続的に実施される基盤が構築されるとともに、センターの自主的運営体制が強化される」に関しては、マネージャークラスの CP の配置や財政的自立は、懸案事項として残るものの、FTU 側による自主的運営に向けた取り組みがなされ、実施体制は強化されつつある。

成果2「実践的なビジネス分野の各種コースやセミナー、研修を実施するための体制が強化されるとともに、現地ニーズに合わせた質の高いコース等を提供する」に関しては、ベトナムおよび現地日系企業のニーズに合致した質の高いコースが提供されている。FTUへの運営主体移管を前提とするならば、現地スタッフによる講義やコース運営にむけ、現在の業務実施契約の契約内容を変更し、よりマネージメント能力の向上が望まれる。

成果3「日本語を指導する各種コース及びセミナーが開催されるとともに、ベトナムにおける日本語教育に対する助言を行う役割を担う」に関しては、ほぼ当初計画どおりの活動を展開している。また、カリキュラムのみならず、セミナー、スピーチ・コンテスト等イベントの実施時期や期間を含めた計画を作成している。ベトナムでは民間の日本語学校が多く存在するが、その中において、VJCC が中立的な組織として認知されており、大学や民間学校の教師を集めた勉強会等の開催を可能なものとしている。

成果4「ベトナムにおいて、ベトナム・日本間の相互理解促進に資する各種活動が開催される」に関しては、当初予定どおり活動がなされ、成果が発現している。

成果５「近隣アセアン諸国にて活動している日本センターと連携し、日本センター間の協力を推進するだけでなく、各センターが所持しているノウハウを活用し効果的及び効率的な活動を行う」に関しては、近隣

諸国の日本センター関係者との協議・情報共有を行うなどの活動は定期的に実施してきている。今後近隣国の日本センターでも、フェーズ２終了後の将来像を検討する必要があり、VJCC の先行例は有益な情報となりえることもあり、引き続きリーディング・センターとして、可能な範囲での対応が望まれる。

(4)プロジェクト目標の達成状況

一部、活動の遅延はあるものの、ベトナム及び日本側プロジェクト関係者の努力により、プロジェクトの成果は概ね計画どおりに発現してきており、協力期間が終了する 2010 年 8 月までに、プロジェクト目標を達成する可能性は高い。また、上位目標である「市場経済におけるベトナム企業の競争力が強化されるとともに、両国間の交流・協力関係が促進される」に対する正のインパクトが、既に発現し始めている。

3-2 実施プロセス

今回の中間評価ではFTUとの合同評価という位置づけで評価を実施し、日本からの調査団が評価・分析を行った結果をC/PであるFTUと協議の上、合意に至った。今後センターの具体的な改善案や実施体制を検討すべく、ワークショップが開催されており、そこで双方によって今後の方針が協議されていることは評価できる。

3-3 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトは、プロジェクト開始後に策定されたベトナムの国家開発計画の内容にも則していること、JICA 事業計画と方向性が一致していること、現地のニーズもふまえて事業が実施されていることから、本プロジェクトの妥当性は高いと判断する。日本政府の対ベトナム国別援助計画（第1次案）では、経済成長促進・国際競争力強化を援助重点分野の一つに挙げており、そのためにビジネス環境整備・民間セクター開発が必要であるとしている。本プロジェクトでは、ビジネスコースや日本語、相互理解活動も含めた包括的な活動を通じ、日本的ビジネスマナーや生産管理、経営管理知識を有するビジネス人材の育成を図っており、わが国援助重点課題に合致した活動を行っているといえる。

(2) 有効性

ビジネスコース、日本語、相互理解活動ともに、質の高いコースやセミナーを提供してきており、プロジェクトの有効性は高いといえる。一つ目の目標に関連する成果（2～4）については、申し分ないレベルで効果が発現されている。成果1「センター運営が円滑かつ継続的に実施される基盤が構築されるとともに、センターの自主的運営体制が強化される」についても、マネージャークラスの CP の配置や、財政的な自立には時間を要するものと考えられるが、FTU 側による自主的運営に向け、着実に取り組んでおり、プロジェクト目標の達成は十分可能と判断される。

(3) 効率性

プロジェクトに対する投入については、それぞれの投入に見合った成果が報告書の成果1～4に記述されている通り既に発現しており、プロジェクト成果達成に寄与するために充分に活用されており、適切であったことを裏付けている。プロジェクト目標達成に向けて、インプットが適切に運営管理されており、効率性も高いと評しうる。

（4） インパクト

一部、活動の遅延はあるものの、ベトナム及び日本側プロジェクト関係者の努力により、プロジェクトの成果は概ね計画どおりに発現してきており、協力期間が終了する 2010 年 8 月までに、プロジェクト目標を達成する可能性は高い。また、上位目標である「市場経済におけるベトナム企業の競争力が強化されるとともに、両国間の交流・協力関係が促進される」に対する正のインパクトが、既に発現し始めている。一方負のインパクトは発生しておらず、予測もされていない。

（5） 自立発展性

組織／実施体制面においては、専任スタッフの交代や常勤マネージャーの不在もあり、ベトナム側からのCPの配置は十分とはいえない。しかし、プロジェクト専門家によるベトナム人スタッフに対するOJT及び本邦でのCP研修、また各種の運営マニュアルの整備により、ベトナム人スタッフの能力強化が図られつつある。今後の事業展開として、フェーズ2後にも事業を継続させるためには、行うべき事業の選択と集中が必要となろう。また、現在の収入は、6～8 割以上がビジネスコースの受講料収入が財源であるため、フェーズ 2 終了に向けて、CSR を中心とする日系企業、他団体からの事業受託、冠講座の実施、協賛金によるイベントの実施等による、財源確保の多様化を図り、運営経費を捻出する必要がある。フェーズ2終了後のベトナム側への移管を前提とした場合、現在の実施体制、CPの配置やキャパシティの状況からして、持続発展性については懸念が残る。よって、フェーズ 2 終了後も何らかの形での追加的な支援が必要と考える。将来的な運営体制の移管を想定した場合、ベトナム人スタッフの強化は不可欠である。特に VJCC ホーチミン市ではビジネスコースマネージャが不在であり、技術移転が実質できる体制にない。早急にベトナム側により適切な CP が配置され、日本人専門家により機能強化が図られる必要がある。 受講者の増加及び受講料の見直し、施設の有料での貸し出し等により、収入は増加傾向にある。本邦からの日本人専門家の派遣経費や本邦研修経費等を除いた在外事業強化費による支出のみを考慮すれば、収支バランスは改善傾向にあるものの、現在と同質のサービスを提供するためには、日本人専門家の派遣や、本邦研修の実施は不可欠であり、将来的にこれら経費をどのように捻出するかは依然として課題である。

3-4 効果・阻害要因

成果発現とプロジェクト目標の連関において、1 つ目の目標に関連する成果（２～４）については、申し分ないレベルで効果が発現されている。成果１「センター運営が円滑かつ継続的に実施される基盤が構築されるとともに、センターの自主的運営体制が強化される」についても、マネージャークラスの CP の配置や、財政的な自立には時間を要するものと考えられるが、FTU 側による自主的運営に向け、着実に取り組んでおり、プロジェクト目標の達成は十分可能と判断される。しかし、プロジェクト目標の阻害要因として、2 つ目の目標である「ベトナム日本センターがアセアン諸国日本センター間の連携の拠点としての機能を構築する」については、上記成果５．でも述べたとおり、VJCC ホーチミン所長がカンボジア日本センターを訪問し、生産管理にかかるセミナーを実施した実績等はあるものの、フェーズ２終了後は FTU に運営主体を移管していくという方向に従い、事業を行うことになったため、優先的に活動が行われてこなかった。これらを踏まえ、今後近隣国の日本センターの中でも VJCC がフェーズ２終了後の将来像を検討する必要があり、VJCC の先行例は有益な情報となりえることもあり、引き続きリーディング・センターとして、可能な範囲での対応が望まれる。

3-5 結論

一部、活動の遅延はあるものの、ベトナム及び日本側プロジェクト関係者の努力により、プロジェクトの成果は概ね計画どおりに発現してきており、協力期間が終了する 2010 年 8 月までに、プロジェクト目標を達成する可能性は高い。また、上位目標である「市場経済におけるベトナム企業の競争力が強化されるとともに、両国間の交流・協力関係が促進される」に対する正のインパクトが、既に発現し始めている。

ベトナムでは 1,000 社を越すといわれる日系企業が進出しており、日本的なビジネスマナーや経営管理、生産管理を習得した人材のニーズが極めて高く、日系企業による VJCC に対する人材の育成を期待する声は極めて強い。そこで、VJCC では、従来ビジネスコース、日本語、相互理解促進を並列的に３本柱として実施してきたものの、日系企業が求めるビジネス人材育成を主眼に、ビジネスコースを柱に置き、日本語と相互理解促進がこれらを補完する立場に位置づけており、ベトナムにおいて、なくてはならない組織に発展しつつある。

3-6 提言

（１）VJCC の将来像にかかる更なる議論

フェーズ２終了後のベトナム側への移管を前提とした場合、現在の実施体制、CP の配置やキャパシティの状況からして、持続発展性については懸念が残る。よって、フェーズ２終了後も何らかの形での追加的な支援が必要と考える。現在、FTU への運営主体の移管を実現させるために、ワーキング・グループが開催されているが、右に加え、まずはビジネスコース及び日本語、将来的には相互理解促進のそれぞれにおいて、サブ・グループを立ち上げ、個々の活動をいかに移管していくべきか、より具体的に議論していくことが必要である。

（２）CP の配置とキャパシティデベロップメント

将来的な運営体制の移管を想定した場合、ベトナム人スタッフの強化は不可欠である。特に VJCC ホーチミン市ではビジネスコースマネージャが不在であり、技術移転が実質できる体制にない。早急にベトナム側により適切な CP が配置され、日本人専門家により機能強化が図られる必要がある。なお、ハノイの共同所長とホーチミン日本語マネージャが非常勤であり、将来的には改善が必要となる。

（３）財政的自立発展性の確保

提供するサービスの質を維持しつつ事業を継続していくためには、VJCC の財政の健全化が必要である。そのために、VJCC は例えば新規サービスの提供や、更なる受講者の増加や受講料の見直しを行っていく必要がある。また、将来的な VJCC の自立的な運営にあたっては、日越双方が協力し、可能な部分をそれぞれが責任を持って実施していく必要がある。

以　上