評価調査結果要約表

1．案件の概要		
国名：ベトナム社会主義共和国		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)
分野：人的資源開発一般		援助形態：技術協力プロジェクト
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		協力金額（2008年度末時点）：9.1億円
協力期間	2005/9/1～2010/8/31	1）先方関係機関：教育訓練省 2）実施機関：外国貿易大学（FTU）
		日本側協力機関：独立行政法人国際交流基金
		他の関連協力：無償資金協力

１－１　協力の背景と概要

ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）では、市場経済システム導入に伴う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、わが国においては、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（Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center：VJCC）プロジェクト」を、外国貿易大学（Foreign Trade University：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ヵ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。この成果を受け、2005年からフェーズ2を実施している。

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、日本とベトナム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トナム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めざした各種活動を実施している。

2008年9月に実施された中間評価調査では、これまでの活動からプロジェクト目標の達成見込みが高いことが確認されたものの、プロジェクト終了に向けて、自立発展性の向上が必要であることが指摘されている。このような提言を受け、現在プロジェクトでは、運営体制の強化や財政状況改善の面で様々な努力が続けられている。また、プロジェクト関係者間でのワーキンググループを通じて、VJCCの将来的な運営体制について議論が深められ、共通認識が醸成されてきている。

１－２　協力内容

本プロジェクトは、VJCCにおける「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進」の活動を通じて、VJCCがベトナムの市場経済における競争力の強化、日越の相互理解の促進、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ことをめざすものである。

（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）アウトプット

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

ベトナム側

ア）C/P配置

イ）スタッフ配置

ウ）土地・建物・設備

エ）ローカルコスト

オ）便宜供与

日本側（総投入額：9.1億円）

ア）専門家派遣

イ）機材供与

ウ）C/P本邦研修

エ）ローカルコスト負担

オ）現地スタッフ雇用

VJCC活動収入

２．評価調査団の内容			
調査者	アドバイザー	荒木　光彌	日本センター事業支援委員会　委員長
	団長・総括	中川　寛章	JICA公共政策部　部長
	副総括	伏見　勝利	JICA公共政策部　日本センター課　課長
	日本語コース評価分析	有馬　淳一	独立行政法人国際交流基金　日本語教育アドバイザー
	日本語コース評価企画	武田　友理	独立行政法人国際交流基金　さくらネットワークチーム
	評価分析	高橋　佳子	有限会社Y’sコンサルティングオフィス
	協力企画	大久保　美穂	JICA公共政策部　日本センター課
調査期間	2010年1月10日～1月30日		評価種類：終了時評価

３．評価結果の概要

３－１　実績の確認

（1）アウトプットの達成度

アウトプット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。」

ステアリングコミッティー・定例会議が定期的に開催され、意思決定や情報共有のための仕組みが構築されていること、センター運営に関する規程が整備されてきていること、センター運営にかかる収支は毎年改善してきていることから、アウトプットの指標をおおむね満たしていると判断され、プロジェクトの運営管理基盤は一定程度整備されていると言える。しかしながら、プロジェクト終了後に向け、更なる自立性を確保するためには、ベトナム側マネジャー及びスタッフがこれまで以上にセンターの運営管理に関与していく必要がある。

アウトプット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。」

2007年のWTO加盟後、ベトナムの民間企業にとっては、国際競争力をいかにつけていくかが喫緊の課題となった。こうしたベトナムの産業・経済界のニーズに応じるため、VJCCのビジネスコース（Business Course：BC）では、生産管理、マーケティング、人材開発、財務管理、経営戦略など、一貫して実践的な知識とスキルの提供をしてきたことが確認された。実際、2005年から2009年のハノイ及びホーチミン市のBC受講者のうち82％がVJCCのBCを「実践的かつ有益である」と評価している。

BCの運営実務のほとんどはベトナム側マネジャーとスタッフによって実施されている。しかし、年間のコース計画は、日本人講師が担当するコース分は主に日本人専門家が作成、現地講師が担当するコース分は主にベトナム側マネジャーが作成している。講師の現地化については「コミュニケーションスキル」や「経営マネジメント」等現地講師が教授することにメリットのある科目は現地講師が担当している。

アウトプット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。」

VJCCの日本語コース（JC）では、これまで一般日本語学習者や日本語教師のニーズを満たすべく、コースの提供のみならず、日本語セミナー、勉強会、ニューズレターの発行などを行ってきている。ベトナムの日本語学習者数はこの10年間に3倍近く急増しており、それに伴って民間の日本語学校、日本語教師も増加してきたが、VJCCが日本語教師に対する唯一の支援機関として、ベトナムにおける日本語教育の質の確保に貢献してきた。フェーズ1から中級・上級コースを開催してきた一般コースは、2007年頃より日本語能力検定試験（JLPT）1級、2級対策コース数を増加させる方針へと転換し、多くの受講者を集めている。

講師の現地化については、ネイティブの日本人教師でなければ教えられないコースを除き、ほぼ非常勤の現地講師で実施できるレベルにある。しかしながら、質の高い現地講師の継続的な確保は、自立にむけた課題といえる。

アウトプット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。」

相互理解促進活動については、現在プロジェクトでは、大学間交流支援や日本のビジネス文化理解等、より人材育成に貢献する活動に重きを置くようになった。こうした活動（他組織との共催）は、これまでに546回実施され、2005年からの参加者延べ人数は76,906名となった。ハノイとホーチミン市にあるVJCCの図書館は、日本語の図書や教材、日本文化関連図書、DVD、雑誌など多くの蔵書を有していることから、特に日本語教師及び学習者からの評判が高い。

アウトプット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。」

これまでに、カンボジア日本人材開発センター、ラオス日本人材開発センターとの間で計7回の連携活動が実施された。しかしながら、こうした連携は、綿密な計画に基づき実施されたものではなく、各日本センターからの要望によるものであった。本アウトプットの達成が困難であった背景には、他国の日本センタープロジェクトの計画に連携活動が含まれていなかったことと、各国のニーズや状況が異なる点が挙げられる。

（3）プロジェクト目標の達成状況

プロジェクト目標1　「ベトナムの市場経済における競争力の強化及び相互理解促進等に資する、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」

プロジェクト目標2　「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」

1）VJCC運営体制の基盤構築

アウトプット1の成果のとおり、ベトナム側による自立的なセンター運営のための各種整備がなされており、また、運営ノウハウや教訓も蓄積されてきている。また、プロジェクト目標の指標であるセンターの財政状況の観点から見ると、センター運営経費に対するVJCC活動収入の割合は毎年改善している。これらのことから、センター運営の基盤は一定程度整備されつつあることが確認された。しかしながら、プロジェクトの自立発展性の観点からは、ベトナム側スタッフのセンター運営への更なる関与が不可欠である。

2）実践的ビジネスコースの提供

VJCCは、「生産管理」など一般コースから「経営塾」まで幅の広いビジネスコースを提供してきており、プロジェクト目標の指標1「ビジネスコース、セミナー参加者の満足度」については、2007年では平均で84.7%、2008年には平均で83.5%と高い値となっている。「現場指導」を受けた企業へのアンケートでも、「VJCCの現場指導が企業の改善に貢献した」と回答した企業は、VJCCハノイで91%、VJCCホーチミン市で100%であった。現地講師の育成については、日本的なビジネスノウハウの提供という考えもあり、積極的に行われてきたとは言いがたく、FTU講師を含む現地講師候補者への日本人講師からの技術移転は2009年にスタートしたところである。

3）上級日本語コースの提供

アウトプット3の成果で延べたとおり、VJCCではフェーズ1から一貫して中・上級コースに焦点をあてており、フェーズ2実施期間中も、日本語能力試験1級、2級の対策コースを提供している。これらの上級コースは、他の民間の日本語学校や大学の日本語学部では開講が困難なものであった。日本語能力試験対策コースに関しては、受講者の試験合格率は大きく向上し、2008年ハノイでは2006年と比較して1級で4倍強、2級で1.5倍となった。また、日本語講師向けセミナー及びコースを提供している機関は、VJCC以外に存在せず、VJCCがハノイとホーチミン市における日本語教育の中核としての重要な役割を担ってきたといえる。

4）相互理解の活動及びイベントの提供

VJCCは、アウトプット4が示すとおり、スピーチ・コンテストやホイアン祭りなどさまざまなイベント、文化的交流活動を他機関との共催で実施してきた。また、フェーズ2後半からは、活動の主たるターゲットを日本・ベトナム文化の相互理解から、日本のビジネス文化を理解した人材育成にシフトしている。これにともない、フェーズ1期間中から派遣されてきた相互理解専門家は、2008年12月に終了し、現在はVJCC現地スタッフ、日本人専門家、ベトナム人学生等のボランティアにより活動が企画・運営されている。

5）アセアン諸国日本センター連携の拠点としての機能構築（プロジェクト目標2）

アウトプットの5に記述のとおり、カンボジア日本人材開発センター及びラオス日本人材開発センターとの間で、計7回の活動等が実施された。

３－２　評価結果の要約

（1）妥当性

プロジェクトの妥当性は高い。

プロジェクト目標及び上位目標は、日本の対ベトナム援助政策が優先分野のひとつとする経済成長の促進及び国際競争力の強化に照らして整合性が取れている。また、ベトナムの国家政策においても、「ベトナム国社会経済政策10年戦略（2001-2010）」及び「第8次ベトナム国社会経済5ヵ年計画（2006-2010）」で強調されている市場経済を推進する人材及び技術の向上が等に照らして妥当性は高いといえる。

（2）有効性

プロジェクトの有効性は高い。

終了時評価調査の時点では、アウトプット1のVJCCの実施体制は強化途上ではあるものの、通常業務についてはマネジャー及びスタッフによる実施が可能なレベルにある。（2）アウトプットの達成度の項で記述したとおり、ビジネスコース（アウトプット2)、日本語コース（アウトプット3)、相互理解（アウトプット4）においては、すでに多くの成果が発現しており、これら3つのアウトプットのプロジェクト目標達成への貢献度は非常に高いことが確認された。

（3）効率性

プロジェクトの効率性は中程度である。

プロジェクトが目に見えるアウトカムを発現したことは明白ではあるものの、カウンターパート配置に空席期間があったこと等から、投入の適切性及び投入に対するアウトプットの発現状況から高いとは言えず、効率性は中程度といえる。

（4）インパクト

上位目標の達成見込は、現在のところ判断は困難であるものの、いくつかの正のインパクトが確認されている。

1）上位目標達成の見込み

VJCCのBCによる「現場指導」を受けた企業からは、実際に企業経営の改善報告がされているが、ベトナム全土の企業数が圧倒的に多いことを考慮した場合、上位目標の達成度を現時点で評価するのは時期尚早と言える。しかしながら、今後、VJCCがJICAの「中小企業・裾野産業育成支援プログラム」の1コンポーネントとして、ベトナム企業の競争力強化に貢献することで、上位目標も達成されることが期待される。

2）その他、予期しなかった正のインパクトは以下のとおりである。

a）BCの小規模日系企業への貢献

小規模の日系企業にとっては、企業内でマネジャー及びスタッフへの研修実施が困難であることから、質の高い現地マネジャーの雇用やスタッフの育成は大きな課題である。現在のVJCCホーチミン市のBC参加者の4分の1は日系企業からの参加者であり、VJCCが

これらの日系企業に社外研修の機会を提供しているといえる。

b）ビジネスコース及び日本語コースの新たなコースへの試み

VJCCが先駆的に実施した日本語コースに収益性があることが判明すると、いくつかの民間日本語学校も同様のコースを開設した。また、ビジネスコースについても同様に大学や民間のコンサルティング会社が、VJCCと類似のビジネスコースを提供する例が散見される。

c）迅速な日本の援助実施の為の拠点

日本政府が世界的な経済危機に取り組む支援を決定した際、VJCCはJICA専門家のタイムリーな派遣に貢献した。具体的には、ベトナムに「融資審査能力向上セミナー」及び「ビジネスプラン作成セミナー」分野の専門家を派遣する際、VJCCがニーズの確認、セミナー開催準備等を行うことにより、迅速な対応が可能となった。

（5）自立発展性

プロジェクトの自立発展性は確保される見込みである。

1）組織的自立発展性

日本語コース（Japanese Course：JC）マネジャー及びVJCCホーチミン市のBCマネジャーはプロジェクト実施期間中、FTUから常時配置されておらず、プロジェクト終了後のVJCCの運営管理の基盤は必ずしも安定しているとはいえない。しかしながら、2008年5月以降、越・日関係者による11回に及ぶワーキンググループ会議を通じ、 将来的なVJCCの役割や、自立発展に向けたVJCCの運営管理体制が真摯に検討され、相互に共通認識が芽生えていることから、本プロジェクト終了までに、組織的自立発展性は高められるものと考える。

2）技術的自立発展性

a）ビジネスコース

BCの運営は主にBCマネジャーとスタッフによって実施されており、必要に応じ日本人専門家がサポートしている。BC講師については、従来、BCでは日本的なノウハウの教授を売りにしていたことから、現地講師化を必ずしも積極的に進める機運が高まっておらず、BC日本人専門家からFTUの講師候補者等への技術移転は本格的に行われたのは2009年からであった。その後現地講師の活用が検討された結果、講師候補者リストも作成されており、このリストをもとに順次現地講師として活用していく予定である。

b）日本語コース

ほとんどのコースが現地講師によって実施可能であり、ベトナム人マネジャーとスタッフによりコースを継続できると考える。また、日本語学習の人気向上もあり、コースの受講料収益も見込まれることから、常勤で質の高いJCマネジャーがVJCCハノイ及びホーチミン市に配置されれば、JCの自立発展性は確保される見込みである。

c）相互理解促進活動

VJCCハノイ及びホーチミン市における相互理解促進活動の運営は、VJCCスタッフ、越日学生会議の学生、文化クラブ（例えば裏千家茶道）等のボランティアによって行われている。しかしながら、イベントの計画、日系企業、大学、NGOとの関係づくりなどには、日本人専門家支援からの支援が引き続き必要である。

3）財政的自立発展性

センター運営経費に対するVJCC活動収入の割合は増加傾向にあり、2005年に24.7%であったものが、2009年9月時点では、64.2%となっている。このように財政状況は年々改善が見られるものの、財政的自立発展性を確保するためには、今後更に自己収入の増加、支出削減を図り、収支の改善を図る必要がある。

３－３　効果発現に貢献した要因

ビジネスコースの実施において、プロジェクトは2007年以降ビジネスコース、現場指導、本邦研修を組み合わせ、現地の有望企業を戦略的に育成し、ベトナムにおいてモデルとなる企業の創出に注力してきた。この試みは、ビジネスコースの効果を高め、プロジェクトの効果発現に貢献したと言える。

３－４　問題点及び問題を惹起した要因

プロジェクト開始時に策定されたプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）は、書きぶりや指標の設定に明確でない部分が散見される。また、プロジェクトの進捗に伴い、当初の計画から変更された部分も見られるので、プロジェクトのモニタリングを適切に行うためには、状況の変化に応じてプロジェクトの計画（PDM）を見直していく必要があったと考えられる。

３－５　結論

プロジェクトの実績及び5項目評価の結果から判断し、プロジェクト終了時までにプロジェクト目標を達成する見込はおおむね高いと言える。なお、今次プロジェクト半ばまで、VJCCの運営についてベトナム及び日本側間で共通認識が必ずしも図られていなかった中、2008年5月以降、ベトナム側及び日本側関係者によるワーキンググループを通じた議論の結果、関係者間で将来的なVJCCの方向性に関する共通認識が醸成され、更にはFTUの独自の事業としての「CEO養成コース」が、VJCCとの連携によって実施が実現する等の成果が出ている点は、特記事項として挙げられる。

３－６　提言

（1）フェーズ2後のベトナム側所長の早期配置

ワーキンググループでも議論されてきたとおり、フェーズ2終了後は、VJCCハノイ、VJCCホーチミン市のそれぞれにおいて、ベトナム側所長が主体的にVJCCを運営していくことになった。右移行に向けて、フェーズ2期間中に運営体制を整備しておく必要があり、十分な準備期間を確保するためにも、FTU側は、遅くとも5月までに専任のベトナム人所長を配置するこ

とが求められる。

（2）具体的な運営体制計画の作成

フェーズ2後の新たな実施体制への移行をスムーズに実現するためには、これまでのワーキンググループでの成果も踏まえ、FTU、ベトナム側所長、日本人専門家、JICA事務所等の関係者を交えた議論を進め、フェーズ2終了後のVJCCの具体的な運営体制計画（事業内容、運営計画、予算計画、人員配置等）を予め策定する必要がある。

（3）財務的自立発展性の確保

フェーズ2期間中、VJCCの財政状況の改善が図られてきたものの、更なる自立性を高めるため、VJCCの事業内容やBC、JCの受講料の見直し、受託事業拡大等による収入の多角化、支出内容の見直しを図っていくことが求められる。目標として、現プロジェクト終了時までに、センター運営経費全体の60%を自己収入でカバーすることをめざす。

３－７　教訓

フェーズ2半ばまで、VJCCの将来的な運営についてベトナム及び日本側間で共通認識が必ずしも図られていなかった。しかしながら、2008年5月以降、計11回にわたり継続的に実施されてきたベトナム側及び日本側関係者によるワーキンググループを通じて、関係者間のコミュニケーションが深まり、将来的なVJCCの方向性に関する共通認識が醸成された。また、FTUのプロジェクトに対するオーナーシップを高めることにもつながり、円滑なプロジェクトの実施に貢献した。ワーキンググループの設置はプロジェクト開始当初は計画されていなかったが、ベトナム側との関係を強化し、主体性を引き出すうえで有効であったと言える。