

事業事前評価表（技術協力プロジェクト）

作成日：平成22年7月7日

担当部・課：公共政策部日本センター課

<p>1. 案件名</p> <p>国名：ベトナム社会主義共和国</p> <p>案件名：ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成プロジェクト</p> <p>Project for Capacity Development of Business Persons through Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center</p>
<p>2. 協力概要</p> <p>(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</p> <p>本プロジェクトは、ベトナム日本人材協力センター（Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center：VJCC）においてビジネス人材を育成する研修を実施すると同時に、自立発展可能な組織体制を構築することによって、VJCCがベトナム中小企業・裾野産業を担う人材育成拠点としての機能を強化することをめざすものである。</p> <p>(2) 協力期間：2010年9月1日～2014年8月31日（48ヵ月）</p> <p>(3) 協力総額（日本側）：6.3億円</p> <p>(4) 協力相手先機関：</p> <p>外国貿易大学（Foreign Trade University：FTU）</p> <p>(5) 国内協力機関：</p> <p>日本センター事業支援委員会</p> <p>(6) 裨益対象者及び規模等：</p> <ul style="list-style-type: none">・ VJCCで行われるビジネスコースへの参加が想定される企業経営者・マネージャー、政府機関関係者（年間約3,500名）・ VJCCカウンターパート、職員、並びに講師（約55名）
<p>3. 協力の必要性・位置付け</p> <p>(1) 現状及び問題点</p> <p>ベトナム社会主義共和国（以下、「ベトナム」と記す）政府は、2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げ、市場経済化・国際経済統合を推進している。その中で、近年では計画投資省傘下の中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進めている。国営企業改革を通じて、民間セクターの規模は製造業、サービス業ともに大幅に拡大し、GDP比45.9%、全雇用に占める比率は87.5%に達している。そのうち中小企業は企業数ベースで94.6%（2007年）、全雇用の53.3%を占めており、うち製造業においては全雇用の91.9%を占め、中小企業の発展は持続可能な経済成長のための最重要課題となっている。中小企業の地域分布を見ると、64省市のうち全登録企業の55%（2007年）が、ホーチミン市、ハノイ市、ハイフォン市の3大都市圏に集中しているため、都市部における中小企業開発が重要である。また、裾野産業の振興にあたっては外資系アセンブラと地場企業の間位置して部品のサプライチェーンを構成し、技術の普及にあたっての触媒的役割を果たす外資系サプライヤ（日本の中小企業等）の存在が重要となるが、ベトナムにおいてはこれらが大幅に不足している。さらに、ベトナムの労働人口は総人口の63%を占めるが、そのうち大学、職業訓練校等で一定の訓練を受け</p>

た労働者は25%（2005年）にとどまっており、中間管理職や技術系管理者、熟練労働者の絶対数が不足している。また、質の面でも、産業界のニーズに合わない教育・訓練カリキュラム、教官の知識不足等の問題が指摘されている。このように、ベトナムでは、2020年の工業国化に向けた工業構造の重層化・高度化が重要になっているものの、これを促進するための知識や経営・管理技術のノウハウを有する人材の不足が大きな課題となっている。

こうした人材不足を解消するために、本プロジェクトは、過去10年間のVJCCプロジェクトで実施体制を確立したビジネスコース、日本語コース、相互理解促進事業、という3つの事業にVJCCの運営管理を加えた4つの事業・運営管理領域の中から、既にVJCCが自主運営能力を構築した機能と他機関への移管事業を除いたうえで、ビジネスコースの運営・管理強化とVJCC組織の運営・管理体制強化という2つの成果に特化した協力を行うものである。

（2）JICAの過去の取り組み・実績

わが国とベトナムの両政府は、2000年9月から5年間の計画で外国貿易大学（FTU）をカウンターパート機関としたVJCCプロジェクトをハノイ及びホーチミン市の2カ所で開始した。その後、無償資金協力によるVJCCの施設が2002年3月にハノイ、5月にホーチミン市に完成して活動が本格化した。2005年9月に開始され2010年8月に終了を予定する同フェーズ2では、ベトナムの市場経済における競争力の強化及び日越両国の相互理解の促進に資する、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、VJCCがアセアン諸国の日本センター間の連携拠点としての機能を構築することを目標としている。

2010年1月に実施されたVJCCプロジェクトフェーズ2終了時評価調査では、設定されたプロジェクト目標をおおむね達成する見込みであり、VJCC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両面での基盤を形成していることが確認された。その一方で、フェーズ2終了後はハノイとホーチミン市の両VJCC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を前提に、フェーズ2終了までにその移行に向けた運営体制整備を図る必要性、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、人員計画等）を予め策定する必要性、VJCCの財務的自立発展性確保のためにフェーズ2終了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こと等が提言として指摘された。

（3）相手国政府国家政策上の位置付け

上記記載のとおり、ベトナム政府は2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げ、市場経済化・国際経済統合を推進している。その中で、近年では計画投資省傘下の中小企業庁や商工省を中心に中小企業・裾野産業開発政策の強化を進めている。本プロジェクトは、VJCCにおける活動を通じてベトナムの民間セクター開発、特に中小企業・裾野産業開発に資する人材育成を担うものとして位置付けられる。

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

わが国の対ベトナム国別援助計画（2009年7月）ではベトナムの「低所得国からの脱却（2010年目標）を経た工業国化（2020年目標）を支援」することを、めざすべき3つの開発目標（上位目標）の一つとして掲げている。それに基づき、対越援助4本柱の一つとして「経済成長促進・

国際競争力強化」を位置付け、「ビジネス環境整備・民間セクター開発」を重点協力分野としている。この中で、わが国を含む外資企業、地場企業による積極的な投資を下支えし、安定的な企業経営を可能とするビジネス環境の整備、今後の経済発展の原動力となるべき民間セクターの開発（裾野産業育成を含む）に向けて制度整備、人材育成（技術者、経営者等の産業人材育成）を含む支援を行うこととしている。

上記を背景として、JICAは対ベトナム「中小企業・裾野産業開発協力プログラム」を策定し、上記課題に対して「政策・制度改善」、「産業人材育成」、「金融アクセス改善」、「技術・経営ノウハウ強化」の4つの側面（プログラムにおける成果）における協力を実施していく方針である。本プロジェクトは中小企業・裾野産業開発協力プログラムにおける「産業人材育成」と「技術・経営ノウハウ強化（企業向けビジネスコース運営支援）」の重要事業として位置付けられる。

4．協力の枠組み

〔主な項目〕

(1) 協力の目標（アウトカム）

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】

ベトナム中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成拠点としてのVJCCの自立発展的な体制と機能が強化される。

【指標】

- ・ 2014年3月末までに策定される2014年度VJCC全体運営計画で、経営塾・CEOコースを中心とする実施可能な事業・予算・人員計画が明確になる。
- ・ 2014年3月末までに策定される2014年度予算計画でVJCC支出の75%以上が自己収入によってカバーされる。
- ・ 2014年3月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性のあるVJCC中期運営計画（5ヵ年）がベトナム側のイニシアティブにより策定されている。

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】

ベトナムの工業化を牽引する経営者人材がVJCCにより継続的に育成される。

【指標】

- ・ 民間セクターで活躍するVJCCビジネスコース卒業生数が2018年に13,000名を超える。
- ・ 2018年までにベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織が形成され、20名以上のVJCC（経営塾）卒業生が中心的役割を果たしている。

(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】

中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的なビジネスコースの運営・管理が行われる。

【指標】

- 1-1．経営塾・CEOコースが毎年、実施され、卒業生数がプロジェクト終了までに合計80名以上となる。
- 1-2．経営塾・CEOコース卒業生の満足度と経営改善状況（売上高・利益率）
- 1-3．一般ビジネスコースの応募状況、参加者数、満足度（ハノイ、ホーチミン市（Ho Chi Minh City：HCMC）別）
- 1-4．個別相談・現場指導サービスの満足度と経営改善状況（売上高・利益率、ハノイ、HCMC別）
- 1-5．育成された現地講師が6分野、10人以上となる（ハノイ、HCMC別）。
- 1-6．現地講師による講義時間比率が継続的に上昇する（ハノイ、HCMC別：経営塾20%以上、一般ビジネスコース70%以上）。
- 1-7．毎年、策定されるビジネスコースの体系的な年度実施計画の内容と改善状況

【活動】

- 1-1．経営者人材育成にかかわるニーズ調査を定期的実施する。
- 1-2．人員計画と予算計画を伴うビジネスコース全体の年度実施計画を策定する。
- 1-3．コース運営管理とコース実施（講義）に必要なベトナム人材の育成計画を策定する。
- 1-4．FTU教員をはじめとするベトナム人講師の育成を行う（講師研修実施）。
- 1-5．VJCCスタッフのより大きな主体性によるビジネスコース（経営塾・CEOコース、一般ビジネスコース、個別相談・現場指導）の運営、管理、モニタリングを行う。
- 1-6．ベトナム人講師情報と研修参加者・卒業生情報のデータベース上での維持管理と質的強化を行う。
- 1-7．経営塾卒業生を中心とする経営者人材ネットワークの形成を促進する。
- 1-8．日メコン地域協力促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。

アウトプット、そのための活動、指標・目標値

【成果2】

VJCCスタッフによる自立発展的な組織運営管理体制が構築される。

【指標】

- 2-1．毎年、策定される組織機能図の内容と改善状況（ハノイ、HCMC別）
- 2-2．策定される年度予算計画が毎年、精緻化される（ハノイ、HCMC別）。
- 2-3．策定される年度実施計画が毎年、詳細化・体系化されていく（ハノイ、HCMC別）。
- 2-4．VJCCスタッフに対する研修が恒常的に実施され、アンケートによる参加者の満足度が平均して80%を超える。
- 2-5．ネットワーキング活動と様々な組織との具体的な協働プログラムが継続的に増加する。
- 2-6．プロジェクト終了時まで、VJCCスタッフのみでVJCCの計画・運営・管理が行えるようになる。

【活動】

- 2-1. VJCC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。
- 2-2. 各課の年度実施計画と全体的な支出負担基準に基づき、プロジェクト目標達成に向けたVJCC年度予算計画を策定する。
- 2-3. VJCC運営管理に必要な人員配置計画と育成・研修（スキルアップ）計画を策定する。
- 2-4. 活動2-1から2-3を統合したVJCC全体運営計画を策定し実施する。
- 2-5. VJCCによるビジネス人材育成に資する日本語コースと相互理解促進・図書館事業の運営・管理強化を支援する。
- 2-6. 卒業生、民間セクター（日系企業を含む）、大学、政府機関とのネットワーキング活動を継続的に実施する。
- 2-7. VJCC全体運営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）。
- 2-8. 活動2-7のモニタリング報告書を基礎に、VJCC全体運営計画の修正と実施上の改善を行う。
- 2-9. プロジェクト終了後のVJCCのミッション、運営上の方針と主要活動を検討・計画し、VJCC中期運営計画（5ヵ年）に取りまとめる。

(3) 投入（インプット）

日本側（総額6.3億円）

- (ア) 長期専門家（チーフアドバイザー1名（ハノイ）、業務調整員2名（ハノイ、ホーチミン））
- (イ) 短期専門家（ビジネスコース運営管理、ビジネスコース講師、必要に応じた特定の管理運営・技術課題にかかわる専門家）
- (ウ) 本邦研修（VJCC関係者、FTU講師を含む講師人材、ビジネスコース（経営塾）参加者）
- (エ) 在外事業強化費
- (オ) 機材供与

ベトナム側

カウンターパート人件費、施設・土地手配、その他（カウンターパートファンド）

- (ア) カウンターパート（所長：2名（ハノイ、ホーチミン）、ビジネスコース・マネージャー：2名、（ハノイ、ホーチミン）、日本語コース・マネージャー：2名（ハノイ、ホーチミン））

(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

- ・在ベトナムの日本企業と邦人がVJCCに対する支援を継続する。

2) プロジェクト目標達成のための外部条件

- ・2020年までに工業国化をめざすベトナム政府の基本政策が継続する。
- ・VJCCが構築したビジネス人材育成機能をベトナム政府の関係省庁・機関が有効に活用す

る。

3) 上位目標達成のための外部条件

・ベトナムの工業化（経済発展）が順調に進む。

5. 評価5項目による評価結果

(1) 妥当性

以下の理由により、妥当性は高いと見込まれる。

ベトナムでは2020年の工業国化・近代化を国家ビジョンとして掲げて市場経済化・国際経済統合を推進している。その中で、中小企業・裾野産業開発の促進と、それに必要な経営者・産業人材の育成が重要課題となっている。本プロジェクトはベトナムの市場経済化促進に資する人材育成及び日越相互理解促進の拠点づくりを行ったVJCCプロジェクト（フェーズ1及びフェーズ2）の成果と教訓を踏まえて、同国中小企業・裾野産業開発に資するビジネス人材育成とVJCCの自立発展可能な組織運営・管理体制強化を図ることをめざすものであり、同国の開発ニーズに合致している。また、わが国の対ベトナム国別援助計画では「ビジネス環境整備・民間セクター開発」を重点協力分野としており、裾野産業育成を含む民間セクター開発に向けた人材育成分野の支援を行うこととしている。ベトナムでは今後、工業セクターの一層の重層化・高度化に向けて、中小企業・裾野産業界における実践的な経営管理技術の習得や、産業・雇用情報の普及・啓蒙を通じた人材育成支援が急務であり、設定している成果と活動は十分な現地ニーズがあると推定される。これらを背景に、JICAの対ベトナム支援において、本プロジェクトは「中小企業・裾野産業開発プログラム」における産業人材育成分野での重要事業として位置付けられている。わが国（Japan International Cooperation Agency：JICA）は複数の市場経済移行国で日本センターの運営支援を行ってきており、十分な人的リソース、経験、技術的優位性を有している。さらに、ベトナムにおいて民間セクター開発を促進するための人材育成を行いながら、この分野の市場形成を図ることを直接実施するドナーは存在しない。

(2) 有効性

以下の理由により、有効性は高いと見込まれる。

プロジェクト目標であるVJCCの経営者人材育成拠点としての自立発展的な体制と機能の強化のためには、質の高いビジネスコースが提供されることと、右コースをVJCCが自立発展的に提供できるよう組織を強化することの2点が不可欠である。そこで、本プロジェクトでは、中小企業・裾野産業の中核人材を育成するビジネスコースが適切に運営・管理されること（成果1）及び将来にわたりVJCCが機能しえるため、VJCCスタッフによる自立的発展的な組織運営管理体制が強化されること（成果2）を両輪で進めていく。

なお、これまでのVJCCプロジェクトでの成果を受けて、カウンターパートである外国貿易大学（FTU）の上層部を含めたVJCC関係者のオーナーシップ・レベル、組織的・人的リソースと能力に即した成果と活動を設定しており、各成果の達成とそれに伴うプロジェクト目標の達成は十分可能であると考えられる。

(3) 効率性

以下の理由により、効率性は高いと見込まれる。

VJCCは過去10年間のフェーズ1及びフェーズ2の期間中に、組織体制と各事業活動の一定の基

盤を構築してきた。そのため、ポスト・フェーズ2である本プロジェクトでは、ビジネスコースの運営・管理強化とVJCC組織の運営管理体制強化の2つの分野に焦点を絞り、これまでの技術協力の蓄積と経験を活かしたプロジェクト運営が可能であり、人材、機材、予算面での日本側投入は低い水準に抑えることが可能である。また、ベトナム人所長によるベトナム側主導の運営実現をめざして自立的運営体制の強化を図っていくことから、本プロジェクト実施期間中に、在外事業強化費をはじめとする日本側投入規模を段階的に縮小して一層の効率化を図ることを検討・計画している。カウンターパートであるFTU及びVJCCのベトナム側人材は優秀かつオーナーシップ意識の高い人材が多く、日本人専門家との共同作業や技術移転はこれまで比較的、効果的・効率的に実施されてきた。したがって、ベトナム側、日本側双方の投入に見合った水準の成果が発現することが期待される。

(4) インパクト

正のインパクトが以下のとおり見込まれる。

本プロジェクトの実施により、ベトナムにおける 中小企業・裾野産業を担う経営者人材の育成、 実践的な経営管理能力を有する若年層産業人材の育成、 ベトナム中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織の将来的な形成、への寄与が期待される。本プロジェクトで支援・強化する経営塾を中心とした高付加価値のビジネスコース運営を自立発展的に継続する体制がVJCCに構築され、将来的にVJCCのビジネスコース修了生が中小企業・裾野産業界を牽引する産業組織の中心的役割を果たすようになれば、ベトナムの中小企業・裾野産業開発の促進に寄与する大きな正のインパクトが期待できる。加えて、本プロジェクトではビジネスコースにおいて現地講師人材をより積極的に育成し、VJCCの技術的自立発展性を高めながら本事業による中期的インパクトの拡大を図るものとしている。現時点で、ビジネス人材育成分野における制度的・組織的能力の強化を図る類似の活動を行っている公的機関はベトナム国内には存在しないことから、プロジェクト目標の達成を通じて、ベトナムの大学、民間人材研修機関、産業組織等の民間セクター開発促進にかかわる官民の関連組織の能力向上に中期的に寄与することができれば、同国の社会経済に与える正のインパクトはより大きくなることが期待される。また、本プロジェクトは地方部を中心とするベトナムの貧困削減に直接寄与することを狙うものではないが、ビジネス分野における研修実施を通じて民間人材の能力強化と雇用機会の促進を図り、貧困削減に向けて間接的な正のインパクトを与えることが期待される。

(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。

これまでの協力を通じてVJCCの組織的基盤と基礎的な運営実施能力は整備されており、日常的な運営における技術的自立発展性も確保されつつある。本プロジェクトでは、中小企業・裾野産業開発に焦点を当てたビジネス人材育成の新たな側面の強化と、組織の運営管理体制面と財務的自立発展性の強化にかかわる未解決の中期的課題を特に取り組むべきものとして、これらの強化にかかわる具体的な活動と達成すべき成果を設定している。特に組織面の自立発展については、フェーズ2までは、ベトナム側・日本側との共同所長体制でVJCCが運営されていたものを、本プロジェクト開始時にはベトナム側所長体制に移行することで、よりベトナム側主体によるVJCCの組織・事業運営を想定している。また、ビジネスコースの実施においても、FTU

経営管理学部や現地企業との連携を強化することによって段階的に現地講師の参加割合を増加させ、プロジェクト終了時にはビジネスコースの70%以上が現地講師によって実施されることを指標として設定している。

このようにプロジェクト開始時点から自立発展を見据えた計画がなされており、中期的な講師・スタッフの人材育成計画の策定・運用や、財務的自立発展性確保を含めた戦略的な事業計画策定・運用等を通じ、終了時までにかんがみの自立発展性が確保されることが期待される。ただし、「日本センター」設立の経緯及び期待される役割にかんがみ、ベトナム側単独でのVJCCの財務的自立発展性を確保することは非常に難しいことを十分に認識しつつ、現実的かつ妥当な財務的自立発展性のレベル設定を踏まえた活動が重要となる。

6．貧困・ジェンダー・環境等への配慮

特になし。

7．過去の類似案件からの教訓の活用

VJCCプロジェクトフェーズ2では、2008年5月以降、学長を含めたFTU幹部と在ベトナム日本国大使館、JICAベトナム事務所、VJCCプロジェクト日本側関係者の参加によるワーキング・グループ（WG）会合が11回にわたり開催された。この会合を通じて、FTU幹部と日本側関係者との関係を強化することができ、それがプロジェクトの成功要因になった。これを踏まえ、本プロジェクトの実施においても、プロジェクトの活動にFTUの学部と連携した活動を盛り込むことによって、FTU側との一層の関係強化を図っている。

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）