

終了時評価調査要約表

1. 案件の概要		
国名：ベトナム社会主義共和国	案件名：ベトナム社会主義共和国 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	
分野：人的資源	援助形態：技術協力プロジェクト	
所轄部署：産業開発・公共政策部	協力金額（評価時点）：6億3,000万円	
協力期間	(R/D)：2010年9月～ 2014年8月	先方関係機関：外国貿易大学（FTU）、ベトナム日本人材協力センター（VJCC）
<p>1-1 協力の背景と概要</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。そのなかで、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。</p> <p>裾野産業の振興にあたっては製品の最終工程を担う外資系製造業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た労働者は25%（2005年）にとどまっております、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。</p> <p>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。</p> <p>こうした人材不足を解消するために、本プロジェクトは、外国貿易大学（Foreign Trade University：FTU）をカウンターパート（Counterpart：C/P）機関として実施してきた過去10年間のベトナム日本人材協力センター（Vietnam-Japan Human Resources Cooperation Center：VJCC）プロジェクトの成果と実績を踏まえ、これまでの協力で実施体制を確立したビジネスコース（Business Course：BC）、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・運営管理領域のなかから、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、BC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ってきた。</p>		
<p>1-2 協力内容</p> <p>ベトナムの工業化を牽引する経営者人材の継続的な育成を図るため、BCの運営・管理強化とVJCC組織の運営・管理体制強化に関する協力を行う。</p>		

(1) 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。

(2) 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。

(3) 成果

- 1) 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 BC の運営・管理が行われる。
- 2) 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。

(4) 投入（評価時点）

1) 日本側

長期専門家派遣：延べ 6 名

短期専門家派遣：BC の講師に毎年 11～18 名派遣。経営塾の講師に毎年 8 名派遣。

機材供与：研修教材（DVD）等、約 450 万円

研修員受入：毎年約 25 名の経営塾生を受入。期間中 8 名の C/P が研修に参加。

ローカルコスト：103 億 4,800 万ドン（500,546.00 米ドル相当）

2) ベトナム側

C/P 配置：ハノイセンター17名、ホーチミンセンター14名

土地・施設：ハノイ、ホーチミン両センターにおける専門家執務室、家具等

2. 評価調査団の概要

(1) ベトナム側

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	Prof. Dr. Hoang Van Chau	外国貿易大学 学長

(2) 日本側

調査者	担当分野	氏名	所属
	総括	田中 章久	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課 課長
	協力企画	守屋 雅弘	JICA 産業開発・公共政策部産業・貿易第二課
	評価分析	間宮 志のぶ	株式会社国際開発アソシエイツ 国際開発専門家

調査期間	2014 年 2 月 11 日～2014 年 2 月 26 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

<プロジェクト目標の達成見込み>

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」は本プロジェクト終了までに、「おおむね達成され

る見込み」であると判断された。

指標 1「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」については、VJCC の全体運営計画は前年度のコース参加者からのフィードバックを踏まえて改善されてきた。BC 参加者減少への対応や、市場のニーズの変化への対応を含めた戦略的な取り組みは十分ではないが VJCC は今後産業人材育成ニーズに関する調査を実施予定であり、この調査結果を反映して今後の計画策定を行うことが見込まれる。

指標 2「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」については、毎年次ごとに、各経費項目について日本側、ベトナム側の負担割合を検討して、経費負担計画表を作成している。その結果「総経費にしめる VJCC 負担の実績」は初年度より徐々に増え、2013 年 12 月時点で（第 4 年次 4 カ月の実績として）68.5%までに達し、プロジェクト終了時点で目標値 75%を達成できる見込みである。

指標 3「2014 年 3 月末までに、プロジェクト終了後の自立発展性ある VJCC 中期運営計画（5 カ年）がベトナム側のイニシアティブにより策定されている」については、VJCC 中期運営計画（5 カ年）は 2014 年 3 月末までに作成するための作業手順と内容が定められていることが確認された。今後は本計画をより実効性のあるものにするために、VJCC 内で計画策定のためのタスクフォースを設置し、準備段階から役割を分担し、関係者全員の考えを反映して取り組んでいく見込みである。

本プロジェクトでは、前フェーズまでの日本による事業の全面的支援から、BC 事業と組織強化に特化した支援に変わり、ハノイ・ホーチミン両センターともにベトナム人所長による運営管理体制となった。さらに、ベトナム経済の低迷で、VJCC を取り囲む外部環境も厳しい状況であった。そのような困難な運営状況にあったにもかかわらず、プロジェクトでは自己収入による経費負担目標をおおむね達成しつつあるなど、実績を上げている。一方で、BC 参加者の減少や市場のニーズの変化に対応した戦略的な取り組みについては十分ではないなどの課題もあり、今後はマーケットの動向を踏まえて、戦略的に事業展開をしていくことが期待される。

<成果の達成状況>

- (1) アウトプット 1「中小企業・裾野産業の中核人材育成に資する効果的な BC の運営・管理が行われる」は「おおむね達成されている」

今次調査の結果、経営塾は順調に実施されており、中小企業や裾野産業の経営管理者等の人材育成に大きく貢献していることが確認された。一方で、景気低迷などの外部環境の影響もあり一般 BC の参加者が減少傾向にあること、さらに現地講師の育成が困難な状況であるなどの課題も確認された。現地講師育成については、講師育成の戦略や具体的なプロセス、方法論についての検討が不十分で、関係者全員に十分に共有されていなかったことが主な要因として指摘された。今後はマーケットのニーズを的確に把握し、戦略的計画を基にした適切な広報活動により、VJCC の研修プログラムが対象とする人たちに十分理解されるように努力する必要がある。また現地講師育成については、講師を有する外部機関との連携強化に尽力しつつ、現地講師による講義の際、日本人講師からのフィードバックを行うなどにより現地講師の能力強化について引き続き取り組んでいくことが必要で

ある。

(2) アウトプット 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」は「十分に達成されている」

組織図や年度計画は毎年度改訂され、予算計画は月次のキャッシュフロー管理が可能となっている。さらにセンター人員の異動にも適切な対処がなされるなどセンター運営が順調になされており、VJCC スタッフを中心とした自立的なセンター運営管理体制が構築できていることが確認された。今後はより多くの関係機関とのネットワークを推進し、潜在的な研修参加者を掘り起こすとともに、マーケットのニーズに対応した効果的な戦略を策定して事業展開していくことが期待される。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

本プロジェクトはベトナム中小企業経営者や従業員を対象としており、以下に示すベトナム政府の政策、ターゲットグループのニーズと合致している。また日本の対ベトナム援助政策に基づいたものであり、日本の技術の比較優位もあること、継続的な人材育成機関を構築するというアプローチについても、以下のとおり妥当性は高い。

1) ベトナムの開発政策やニーズとの整合性

ベトナム政府は、「社会経済開発 10 年戦略（2011～2020）」及び「社会経済開発 5 年計画（2011～2015）」のなかで「2020 年までに工業国化の達成」を掲げ、中小企業支援に重点を置いている。なかでも、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、安価な労働力をより所とする組立産業からより高度で付加価値の高い産業構造への転換をめざしている。しかし、中小企業においては裾野産業を牽引する知識や経営・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。

2) 日本の援助政策や比較優位との整合性

対ベトナム国別援助方針（2012 年 2 月）では、日本はベトナムの方針である「2020 年までの工業国化の達成」に向け、持続的成長、脆弱性の克服及び公正な社会・国づくりを支援するとし、重点分野①成長と競争力強化に関して、市場経済制度の改善、財政・金融改革等の市場経済システムの強化を図るとともに、産業開発、人材育成を支援するとしている。JICA 国別事業実施計画（2012 年 2 月）においては、本プロジェクトは重点分野①の開発課題 1-2 産業競争力強化・人材育成「産業開発・人材育成プログラム」に含まれる。さらに、JICA「中小企業・裾野産業開発協力プログラム」において、本プロジェクトは経営者・技能者の不足、産業界のニーズとのミスマッチという課題に対処している。日本の援助の比較優位性という観点からは、日本の製造業、“ものづくり”の技術や日本的経営を中心とした協力内容であるため優位性が高い。

3) プロジェクト戦略の妥当性

人材育成は一過性のものではなく、継続的な仕組みづくりが肝要である。その観点から、効果的な BC の運営・管理を実践し、VJCC の組織強化を図るというプロジェクトのアプローチは妥当性が高い。

(2) 有効性

プロジェクト目標達成見込みはあるものの、BC 参加者の減少や市場のニーズの変化に対応した戦略的な取り組みは必ずしも十分ではなく、本プロジェクトの有効性は中程度である。

1) 各アウトプットの貢献度

アウトプット1ではBC（一般BCと経営塾）の実施、現地講師の能力強化及びVJCCスタッフによるBC運営管理の能力強化を通して、BCの質を高めている。一方で、アウトプット2では、組織全体としての企画、予算、運営管理、ネットワーク等一連の業務についてのVJCCスタッフの能力強化を行い、センター全体の組織運営体制の強化をめざしている。これら2つのアウトプットは効果的に組み合わせることで最終的にはプロジェクト目標であるVJCCの自立発展的な体制・機能の強化が図られ、その結果が総経費に対するVJCC歳入による負担割合や、中期の事業実施計画に反映されるという論理構成は明確である。

2) プロジェクト目標達成の阻害要因

GDP成長率が2010年6.8%から2012年には5.0%と落ち込むなどベトナムの経済状況が悪化し、中小企業や裾野産業では十分な利益を上げることができず、その結果従業員の研修費用の捻出が困難になったこと、さらにVJCCと同様のビジネス人材への研修を実施する機関も増えてきていることなどがVJCCの研修参加者減少の要因の1つともなっていることが判明した。これらの外部環境の変化はプロジェクト目標達成の阻害要因になり得る。また、このような外部環境の変化に応じて研修のニーズも変動するのは必然である。今後はマーケットの動向を適時に把握しつつ、変動するニーズに戦略的に対処していくことが求められている。

(3) 効率性

投入はおおむね計画どおりに実施され、プロジェクト運営管理に一部改善が必要であるが、外部リソースを効果的に活用し相乗効果を高めたことなどから、本プロジェクトの効率性は比較的高いといえる。

1) 投入の適切性

C/Pの能力強化が着実に進んできたことから、日本人短期専門家の投入量（人/月）が徐々に減少している。また、機材供与として投入した日本的経営の事例を提示したDVD等の教材は、研修参加者の理解促進に大いに役立っている。ベトナム側の投入ではC/Pの異動はあったものの、後任の適時配置、業務兼任などで各センターでは適切な対応がなされてきた。

2) プロジェクト運営管理

2つのセンター間、C/Pと日本人専門家とのコミュニケーションをさらに強化し、積極的にプロジェクト・デザイン・マトリックス（Project Design Matrix：PDM）や活動計画（Plan of Operations：PO）を活用したモニタリングを推進することの必要性が指摘された。

3) 外部リソースの有効活用

経営塾に参加している企業経営者が、JICAシニアボランティアの支援を受けて工場に5S（整理、整頓、清掃、清潔、躰）を導入し、業務の実績が向上したなど、本プロジェ

クトが外部リソースと連携して相乗効果を上げている事例が確認された。このほかに、他の JICA 技術協力や日本商工会（Japan Business Association：JBA）、日本旅行社（JTB）などとの連携で相乗効果を上げてきた事例もあり、外部リソースの有効活用が効率性を押し上げている。

(4) インパクト

外部環境の変化やこれまでのプロジェクトの実績を踏まえて上位目標に設定されていた指標の改訂が提案された。現時点での上位目標の達成見込みを判断するのは時期尚早であるが、ビジネス人材育成のニーズに対応した業務体制（ニーズ調査、事業戦略策定、実施、評価）が VJCC 内にしっかりと定着すれば、上位目標の達成見込みは高くなるだろう。プロジェクト実施によって以下の波及効果が確認されている。

1) プラスのインパクト

- ・経営塾に参加している企業経営者によると、上述のシニアボランティアの適切な指導により彼が所有する工場に“5S”が導入された。その甲斐あって、2013年11月に日系企業との契約を取りつけることができた。日系企業からは「“5S”が適切に導入されていることが契約の決め手のひとつとなった」とのことである。
- ・経営塾クラブは経営塾卒業生のナレッジシェアリングに有効である。経営塾卒業生は自発的に経営塾クラブのネットワークを活用して、卒業生間のコミュニケーションを図り、相互の勉強会を開催するなどしている。特に近在の同期生では互いに経営の情報やノウハウなどを共有できる友人関係に発展している例もある。
- ・本プロジェクトの実施は日越の人材交流、相互理解促進の拠点としての VJCC の知名度の向上にも貢献している。なお、VJCC では日本からの経済ミッションや日本の大学のスタディツアーへの情報提供（産業人材育成の状況等）、ベトナム人の日本への留学支援、日越の国際関係促進など多種多様な活動も担っているが、これらの活動も相互に関連してビジネス人材育成に関する市場のニーズの把握にも役立っている。
- ・本プロジェクトが実施した「ものづくり成果発表会」では、本プロジェクトの研修で修得した知識・技術活用の事例共有、さらなる発展を促進する場を提供している。

2) マイナスのインパクト

- ・他の研修機関の参入が活発になる可能性がある。プロジェクトでは VJCC の役割を明確にし、他の研修機関との差別化を図るように工夫している。このような取り組みにより、他の研修機関と競合することなく、相互に連携することで棲み分けが期待できる。

(5) 持続性

VJCC が市場の動向を踏まえた戦略的取り組みを具体的な業務体制として組み入れ、これまでの努力を継続していければ確保される見込みである。

1) 政策・制度面

ベトナムでは中小企業・裾野産業の経営者人材育成のニーズは大変高く、ベトナム政府は引き続きこれらの人材の育成には優先的に力を入れていくことが見込まれる。具体

的には、新たに中小企業支援法の制定に向けた取り組みが行われており、人材育成についても盛り込まれる予定である。

2) 組織・財政面

VJCC では自立発展的な組織体制が一定程度確立できたといえる。今後、関係機関とのネットワークを強化し、潜在的な参加者を掘り起し、さらにマーケティングを強化していけば、市場のニーズに対応する効果的な戦略での事業実施体制が確立されるだろう。また財政面においても、プロジェクトの地道な努力の甲斐あって経費負担の目標値はプロジェクト終了までにはほぼ達成できる見込みである。毎月、収支実績をキャッシュフロー計画/実績表でモニターしていることでスタッフのコスト意識も高まってきている。プロジェクトが引き続き同様の努力をしていけば財政面での持続性も改善されていくだろう。

3) 技術面

本プロジェクトによって導入された知識や技術は、ベトナムの現状に適しており、定着の見込みは大いにある。VJCC の現スタッフが継続して業務に従事し、VJCC が提供するコース内容を理解することを通じ、特にマーケティング分野の知識、技能を習得し、さらにそれを実践する努力を続けていけば、技術面での持続性は確保されるだろう。

3-3 効果発現に貢献した要因

効果発現に貢献した以下の要因は、主として有効性と効率性を高めたといえる。

(1) 計画内容に関すること

- ・トップレベルの経営者を対象にした経営管理のコースである経営塾がこれまで継続して成功裏に実施されたことで、VJCC の知名度は大幅にアップしたといえる。さらに経営塾卒業生による経営塾クラブの存在が、経営塾卒業生間の情報共有、相互研鑽の機会を提供しており、プロジェクトの波及効果を拡大している。

(2) 実施プロセスに関すること

- ・日越の人材交流、相互理解促進の拠点としての VJCC の存在、また VJCC の外部機関とのネットワークが、プロジェクトのインパクトの増大に大きく貢献した。
- ・これに関連して、FTU の教官が経営塾、特に日本での研修に参加して知見を広めるなど、本プロジェクトとの連携協力が FTU 人材の育成にもつながっている。さらに、VJCC では FTU の学生向けセミナー、クアンニー省でのビジネス人材に対するセミナー、FTU 学生に対する奨学金プログラムへの支援も行っている。
- ・ジョブフェアは他の関係機関 (JBA) と連携して実施したことで、対象となる人材を多く集めることができ、ベトナム、日本両企業にとって有用であった。
- ・シニアボランティア、他の JICA 技術協力プロジェクトと連携した活動により相乗効果が創出された。
- ・月次のキャッシュフロー計画/実績表による収支モニタリングは、VJCC の経費負担率を着実に向上させただけでなく、マネジャーやスタッフのコスト意識を高めた。

3-4 問題点及び問題を惹起した要因

問題を惹起することになった以下の要因は、有効性や効率性に影響を与えた要因といえる。

(1) 計画内容に関すること

本プロジェクトでは現地講師を育成することをめざしていたが、現地講師育成の戦略や方法論が、プロジェクトの枠組みに組み込まれておらず、現地講師育成の重要性がプロジェクト関係者全員に十分に共有されていなかった。その結果、各センターでは適切な能力をもった現地講師人材を安定的に確保することが困難であった。

(2) 実施プロセスに関すること

プロジェクトではモニタリングツールである PDM/PO を有効に活用していなかった。適切に活用されていた場合、潜在する問題を早期に発見して対処できた可能性がある。

3-5 結論

本調査の結果、現在のプロジェクト目標については 2014 年 8 月の終了時点で「おおむね達成される」見込みであることが確認できた。その達成をより確実にするためには、プロジェクトは、市場のニーズの変化に対応し、戦略的に取り組む体制をつくることが求められる。調査団からはそのための一定のプロジェクト期間の延長と次の提言がなされた。

3-6 VJCC に対する提言

- ① ビジスマネジャーの人材育成のための効果的な業務体制（ニーズ調査⇒事業戦略策定⇒研修コースの実施⇒研修コースの評価）を確立すること。
- ② 変化し続ける市場のニーズに対応した BC カリキュラムを改善すること。
- ③ 能力のある現地講師を安定的に供給するための外部機関との連携を強化すること。
- ④ 日本型経営に関して、日本人講師の支援によりベトナム人現地講師の能力強化を促進する体制をつくること。
- ⑤ 現在 FTU と日本の大学で検討中の MBA コースと現在の BC の効果的な連携について検討すること。
- ⑥ 日越の人材交流を促進する拠点としての VJCC の更なる活動を強化すること。
- ⑦ 財務的自立性を高めるためにも、現在行っている月次の収支モニタリングを継続すること。
- ⑧ VJCC 中期運営計画策定においてタスクフォースを設置し、役割分担を行い、VJCC の総意を反映させることができるように、一丸となって取り組むこと。
- ⑨ 本調査で改訂が提案された上位目標の指標については、ステアリング・コミッティでの承認を得て、目標達成に取り組むこと。
- ⑩ モニタリングツールの PDM/PO を定期的に活用して、タイムリーに活動の進捗モニタリングやプロジェクトの達成レベルの検証を行うこと。

3-7 教訓

ベトナムや日本の関係機関、大学等の教育機関、JICA の他の技術協力プロジェクトなど、多数の機関との連携協力やネットワークは、本プロジェクトの効率性を高めただけでなく、日越人材交流、相互理解促進の拠点としての VJCC のブランドイメージを高めるのにも役立つ

た。ベトナムにおける人材育成機関の設立に係る協力においては、一機関の自律的運営という観点のみならず、横の連携を十分視野に入れると効果的である。具体的な連携においては、集客や場所の提供など互いに取り組みやすい部分で協力を開始し、信頼関係を構築したうえでより幅広い活動分野における連携に進むことが有効である。