ベトナム

2015 年度　外部事後評価報告書

技術協力プロジェクト「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」

外部評価者：一般財団法人国際開発機構　原田　郷子

０．要旨

本事業[1]は、ベトナム日本人材協力センターがベトナムの市場経済化における競争力強化のための産業人材育成、及び、ベトナムと日本両国の相互理解促進に貢献する質の高いサービスを提供するための実施体制強化、アセアン諸国の日本人材開発センター[2]（以下、「日本センター」という。）の連携拠点としての機能構築を目的に実施された。

本事業は、2020 年までの工業国化を掲げていたベトナムの開発政策、市場経済化に必要な産業人材の育成及び需要が拡大していた日本語教育という開発ニーズに応え、市場経済化に貢献する事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

本事業期間中に合計でビジネスコースを約 20,000 人、日本語コースを約 10,000 人が受講し、相互理解促進事業[3]に約 100,000 人が参加した。これらの活動を実施したセンターの運営はベトナム人職員で行われており、プロジェクト目標として掲げた「センターの体制強化」はおおむね達成された。もう一つのプロジェクト目標である「アセアン諸国の日本センター間連携の拠点としての機能構築」は、他の日本センターとの知見の共有やセミナー開催などの交流活動が実施されており、部分的に達成された。本事業完了後も後継フェーズが実施され、2015 年度までの累計でビジネスコースを約 44,000 人、日本語コースを約 22,000 人が受講し、相互理解促進事業は約 190,000 人が参加した。修了生はコースで得た知識を活かして業務の効率性、生産性を向上させ、所属企業の売上増加、業務拡大に貢献しているなど正のインパクトが発現している。よって、有効性・インパクトは高い。

事業期間は計画どおりであったものの、増加する産業人材育成ニーズに対応するためコース数を増やし、これに応じて専門家の投入を増やしたことなどにより事業費が計画値を上回ったことから、効率性は中程度である。

持続性について、政策・制度面、体制面に問題はない。技術面は日本の技術習得を望む受講生の日本人専門家による講義ニーズが大きく、センターもこれを重要視していることで現地講師の養成が進んでいない点が課題として挙げられる。財務面は、運営コストはセ

---

[1] 本報告書において「本事業」とは今回事後評価対象のフェーズ 2 を指す。本事業開始前はフェーズ 1 が、本事業完了後はフェーズ 3 及びフェーズ 4 が実施されている（詳細は 1.1 協力の背景を参照）。

[2] 事後評価時点において、東・中央アジア地域（モンゴル、ウズベキスタン、カザフスタン、キルギス）、東南アジア地域（カンボジア、ベトナム（ハノイ、ホーチミン）、ミャンマー、ラオス）、ウクライナの 9 カ国に 10 センターが設置されている。なお、名称はベトナムのみ「日本人材協力センター」。

[3] 2008 年までは日本文化の紹介を主眼に置き、日本語まつり、ホイアン祭り等の大型イベントや、茶道、書道、料理教室など伝統文化を紹介する活動が行われた。2009 年以降はベトナムの市場経済化を担う「知日家」の育成に方針を転換し、留学支援、大学間交流、日本のビジネス文化理解に貢献する事業を中心に活動が展開された。なお、2008 年 3 月に国際交流基金が「ベトナム日本文化交流センター」をハノイに開設したため、それまでベトナム日本人材協力センター（VJCC）が主催していた日本語スピーチコンテスト等の日本語事業にかかる文化交流事業が国際交流基金に移管された。

ンターの自己収益でおおむね賄えているものの、JICA による一定規模の日本人専門家の継続的な派遣が当面は必須であり、これにかかるコスト負担を考慮する必要がある。よって、持続性は中程度と判断した。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

１．事業の概要

事業位置図[4]

ベトナム日本人材協力センター
（ホーチミン）外観

１.１　協力の背景

ベトナム政府は 1986 年のドイモイ政策の下による市場経済システム導入と対外開放政策を推し進め、1990 年代以降、経済発展を担う民間部門の人材育成を重要課題の一つと位置づけ様々な改革に取り組んでいた。一方、日本では、市場経済化を促進させる産業人材を育成するとともに、「日本の顔の見える協力」を実現させる拠点として日本センターをアジアや旧ソ連の市場経済移行国を対象として設立する構想があった。この構想に基づきベトナムにおいても日本センター事業の三本柱である「ビジネスコース」、「日本語コース」、「相互理解促進事業」の実施を主な活動とした技術協力プロジェクト「ベトナム日本人材協力センター」（2000 年 9 月～2005 年 8 月。以下、「フェーズ 1」という。）を、外国貿易大学（Foreign Trade University、以下、「FTU」という。）をカウンターパート機関とし、ハノイ及びホーチミンの二カ所で開始した。なお、ベトナム日本人材協力センター（Vietnam-Japan Human Resource Cooperation Center、以下、「VJCC」という。）の施設は無償資金協力によって、2002 年 3 月にハノイ（FTU 内）、2002 年 5 月にホーチミン（FTU ホーチミン校内）で整備されている。

本事業[5]はフェーズ 1 の発展型として「市場経済に資する人材育成」、「越日両国の人的関

---

[4] 世界地図 http://www.sekaichizu.jp/index.html

[5] 日本語コースについて、フェーズ 2 は国際交流基金からの専門家派遣による協力を受け、JICA 技術協力プロジェクトで支援していた。フェーズ 3 以降は国際交流基金による協力は終了し、VJCC の自主事業となった。

係強化の拠点づくり」を土台に、その活動を「より広く、より深く」展開することを目指し、VJCC の実施体制強化並びにアセアン諸国日本センターの連携の拠点機能構築に向け、2005 年 9 月から 5 年間の協力として開始された。

なお、フェーズ 2 実施後は、ベトナム政府が推し進める 2020 年までの工業国化・近代化に向けた中小企業・裾野産業開発政策を支援すべく、VJCC の実施体制強化を目指した「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」(2010 年 9 月~2016 年 8 月。以下、「フェーズ 3」という。）が実施された。その後、さらに裾野産業育成に重要な役割を果たす経営人材の育成、VJCC の日越経済関係の拠点としての活動体制強化を目的とした「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成・拠点機能強化プロジェクト」（2016 年 9 月~2021 年 12 月。以下、「フェーズ 4」という。）が開始されている。

１.２ 協力の概要

上位目標		ベトナムの市場経済における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。
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。 2. VJCC 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。
成果	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。
	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。
	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。
	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。
	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。
日本側の協力金額		1,254 百万円
事業期間		2005 年 9 月～2010 年 8 月
実施機関		教育訓練省/外国貿易大学（FTU）
その他相手国 協力機関など		なし
我が国協力機関		独立行政法人国際交流基金（日本語コース）

関連事業	【無償資金協力】 「日越人材協力センター建設計画（ハノイ）」（2000 年 E/N 締結） 「日越人材協力センター建設計画（ホーチミン）」（2000 年 E/N 締結） 【技術協力プロジェクト】 「ベトナム日本人材協力センター」（2000 年～2005 年） 「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」（2010 年～2016 年） 「ベトナム日本人材協力センター・ビジネス人材育成・拠点機能強化プロジェクト」（2016 年～2021 年）

１.３ 終了時評価の概要

１.３.１ 終了時評価時のプロジェクト目標達成見込み

2010 年 1 月の終了時評価時点では、成果 1 の指標の一つである VJCC の実施体制強化については未だ途上であるものの、ビジネスコース（成果 2）、日本語コース（成果 3）、相互理解コース（成果 4）の体制強化等における取り組みには多くの成果が達成されており、これらの活動がプロジェクト目標達成に大きく貢献していることが確認されている。

１.３.２ 終了時評価時の上位目標達成見込み（他のインパクト含む）

本事業の上位目標はベトナム全土への効果波及を想定していたため、終了時評価時点での達成度の判断は時期尚早と記述されている。本事業の正のインパクトとして、ビジネス研修提供による在ベトナム小規模日系企業への貢献、ベトナムでは先駆的な取り組みとなった「日本語能力試験」対策コースの設立が挙げられている。また、日系企業で働くベトナム人向けビジネススキル研修等は、類似事業が他社、他組織で立ち上げられるなどの影響を与えたことが確認されている。

１.３.３ 終了時評価時の提言内容

① フェーズ 2 終了後のベトナム側所長の早期配置
ハノイ、ホーチミン両センターにおいて、ベトナム人職員主体の運営体制構築のため、FTU から両センターへの所長配置の必要性が確認された。

② 具体的な運営体制計画の作成
フェーズ 2 終了後の新たな実施体制への移行に向け、FTU、両センター所長、日本人専門家、JICA 事務所等、関係者による具体的な運営体制計画の作成が求められた。

③ 財務的自立発展性の確保
フェーズ 2 終了後、VJCC のさらなる自立性向上に向け、事業内容や受講料の見直し、収益事業の多角化、支出内容の見直し等による財務的自立を図ることが確認された。具体的にはフェーズ 2 終了時までに、センター運営費全体の 60%を自己収入でカバーすることが目標として提示された。

２．調査の概要

２.１ 外部評価者

原田　郷子（一般財団法人国際開発機構）

２.２ 調査期間

今回の事後評価にあたっては、以下のとおり調査を実施した。

調査期間：2016 年 1 月～2017 年 3 月

現地調査：2016 年 4 月 10 日～4 月 30 日、2016 年 8 月 3 日～8 月 11 日

２.３ 評価の制約

本事後評価の受益者調査の実施にあたり、以下の制約が生じた。事後評価調査時点において、本事業の受講者の受講時期（2005 年 9 月～2010 年 8 月）から 5～10 年の時間が経過していることに加え、本事業期間中に実施した一般向けビジネスコースの多くが 3 日間程度の短期コースであり記憶が既に曖昧であるとの理由から、受講者から調査への協力を得るのが困難となった。また、在籍していた多くの受講者の連絡先が既に変更され、協力依頼に困難が生じた。このほか、本事後評価の調査期間中であった 2016 年 9 月からのフェーズ 4 開始にあたり、顧客である過去の受講者に対する過度の調査協力依頼は、今後の VJCC 事業の運営や評判に負の影響を及ぼしかねないという懸念の声が事業関係者からあがり、受講者の受益者調査への協力可否の意志を慎重に確認したうえで、依頼することとなった。上述の理由から、十分な数の有効回答数[6]が得られなかったため、個別に面談を実施した複数の受講者（企業、個人）の意見、VJCC 職員とのヒアリング等から得た情報を基に、評価を行った。

３．評価結果（レーティング： B[7]）

３.１ 妥当性（レーティング：③[8]）

３.１.１ 開発政策との整合性

ベトナム政府による「社会経済開発 10 カ年戦略」（2001 年～2010 年）では、2020 年までの工業国化を目指し、人材、技術等の強化を通じ市場経済化を達成することが目標として掲げられていた。また、「第 8 次ベトナム国社会経済 5 カ年計画」（2006 年～2010 年）においても、市場経済を推進する人材育成ならびに技術の向上等が挙げられており、本事業が目指した市場経済促進に貢献する人材育成の観点から、事前評価時から事業完了時を通じて本事業とベトナム開発政策との整合性は高かった。

３.１.２ 開発ニーズとの整合性

---

[6] 有効回答数（ハノイ、ホーチミン合算）：ビジネスコース受講者 14 名、日本語コース受講者 12 名

[7] A：「非常に高い」、B：「高い」、C：「一部課題がある」、D：「低い」

[8] ③：「高い」、②：「中程度」、①：「低い」

事前評価時には、工業化、近代化による産業人材の育成がベトナム政府の急務となっていたが、その根幹を担う、経営に携わる幹部人材や中間管理職、現場管理者を養成する教育機関やプログラムは限られており、本事業は産業人材育成の需要に応えたといえる。

本事業期間中にベトナムの市場経済化が加速し、日本企業のベトナム進出も増加[9]した。農業、鉱業とともに軽工業が主要産業となっていたベトナムの製造業における生産管理技術、経営戦略、マーケティング等に対する関心の高まりを受け、VJCC では日本式経営を基にした経営者人材育成のための経営塾[10]を立ち上げた。また、日本語学習者の増加する一方で日本語教育機関はまだ多くなく、日本文化とともに日本語を本格的に学べる VJCC の日本語コースは日本語学習者のニーズを満たすものとなった。

本事業完了時の 2010 年には、日本からの対ベトナム直接投資額が 636 億円となり、事業開始時の 2005 年 168 億円から大幅に増加[11]し、日系企業のベトナム進出が本事業実施中に増加したことがわかる。また、2010 年の GDP における産業別構成比では、工業・建設業が 32.1%、サービス業は 36.9%を占め、この二業種の 97%は零細・中小企業であり中小企業振興、裾野産業支援は、ベトナムにとって重要な課題となっていたなか、VJCC のビジネスコースにおける生産・品質管理、人材・財務管理等に関する各種研修、経営塾や現場指導[12]は、零細・中小企業の人材育成に関するニーズに合致していたといえる。したがって、事前評価時から事業完了時を通じて本事業とベトナムの開発ニーズとの整合性は高かった。

３.１.３　日本の援助政策との整合性

対ベトナム国別援助計画（2004 年 4 月）では、ベトナム経済の「成長支援」が重点分野の柱の一つとなっていた。対ベトナム国別援助計画に則り、JICA は「成長促進」支援のための「経営者・起業家育成プログラム」を策定し、市場経済化に貢献する人材育成を通じた経済成長への支援として本事業を位置づけており、本事業は事前評価時の日本の援助政策と合致していた。

以上より、本事業の実施はベトナムの開発政策、開発ニーズ、日本の援助政策と十分に合致しており、妥当性は高い。

３.２　有効性・インパクト[13]（レーティング：③）

３.２.１　有効性

３.２.１.１　プロジェクト目標達成度

本事業のプロジェクト目標 1「ベトナム市場経済における競争力の強化及び両国の相互理

---

[9] 日本企業の拠点数　246 社（2005 年）→　408 社（2010 年）（外務省）

[10] ベトナムの工業界を牽引する若手経営者、企業幹部候補人材の養成を目的に経営戦略、マーケティング、日本式ものづくり、ビジネスプラン作成などを学ぶ 10 カ月間の総合ビジネスコース。定員 20～25 名。

[11] ベトナムの投資環境 2014 年 1 月（JBIC）

[12] 企業の生産現場を日本人専門家が直接訪問し個別のアドバイス、コンサルテーションを定期的に行うサービス。VJCC での提供は 2013 年に終了（３．２．２．２（2）参照）。

[13] 有効性の判断にインパクトも加味して、レーティングを行う。

解の促進等に貢献する質の高い各種コースやセミナーと提供するセンターとしての実施体制が強化される」並びにプロジェクト目標 2「VJCC 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」の発現に向け、本事業では五つの成果（アウトプット）が設定されていた。本事業完了時の各成果の達成状況は以下の通りである。なお、達成度については目標値が設定されていなかったため、指標の向上（増減等）、改善の有無を検証して判断した。

表 1　事業完了時の各成果の達成状況概要

<table>
<tr><td colspan="3">プロジェクト目標</td></tr>
<tr><td colspan="3">1.　ベトナム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貢献する質の高い各種コースやセミナーと提供するセンターとしての実施体制が強化される。</td></tr>
<tr><td colspan="3">2.　VJCC 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。</td></tr>
<tr><td>成果</td><td>完了時の達成状況</td><td>完了時の実績（主な指標の達成状況）</td></tr>
<tr><td>成果 1 : VJCC の自主的運営体制の強化</td><td>達成</td><td>JCC の定期開催、センター内諸規定の整備、ベトナム人職員による年間計画策定が行われていた。自主的運営に必要な運営管理基盤が整備され、両センターともにベトナム人職員主体のコース運営管理体制が構築、強化された。</td></tr>
<tr><td>成果 2 : ビジネスコース体制強化、質の高いコース提供</td><td>達成</td><td>【ビジネスコース・セミナー実施回数実績】
<table>
<tr><td>年度</td><td>2005</td><td>2006</td><td>2007</td><td>2008</td><td>2009</td><td>2010（~8 月）</td><td>合計</td></tr>
<tr><td>回数</td><td>60</td><td>92</td><td>77</td><td>75</td><td>84</td><td>36</td><td>424</td></tr>
</table>
※回数はコース、セミナー合計。＜主なコース＞
基本 5 分野：生産管理、人材管理、販売管理、財務管理、経営一般管理（その後「経営と IT」が追加され 6 分野）。受講生の要望を聞き、ディスカッションやプレゼンテーション、演習を多く取り入れたカリキュラムにも配慮した。
【現場指導実施回数】
<table>
<tr><td>年度</td><td>2005</td><td>2006</td><td>2007</td><td>2008</td><td>2009</td><td>2010（~8 月）</td><td>合計</td></tr>
<tr><td>回数</td><td>15</td><td>16</td><td>45</td><td>67</td><td>68</td><td>19</td><td>230</td></tr>
</table>
【経営塾 1 期生の開講】
日本式経営のノウハウ、技術移転による経営者、企業幹部候補、管理職人材育成を目的とした、10 カ月間の経営塾を 2009 年に開講。ハノイ、ホーチミン合同で実施し、16 名が参加した。</td></tr>
<tr><td>成果 3 : 日本語コース提供、日本語教育に対する助言</td><td>達成</td><td>【日本語コース・セミナー実施回数実績】
<table>
<tr><td>年度</td><td>2005</td><td>2006</td><td>2007</td><td>2008</td><td>2009</td><td>2010（~8 月）</td><td>合計</td></tr>
<tr><td>回数</td><td>69</td><td>57</td><td>96</td><td>55</td><td>74</td><td>34</td><td>385</td></tr>
</table>
＜主なコース＞
「日本語能力試験対策コース（N2、N1）」、「ビジネス日本語」、「オフィス日本語電話編・文章編」（ホーチミン）、「IT 技術者向け日本語」等
【日本語教育に対する助言】
2006 年 VJCC に派遣の日本人専門家の働きかけにより、2006 年にハノイで、2009 年にホーチミンで日本語教師会が</td></tr>
</table>

<table>
<tr><td></td><td></td><td>発足した。なお、事後評価時点においても、ハノイでは国際交流基金の支援により活動が継続している。</td></tr>
<tr><td>成果 4: 相互理解促進に貢献する活動開催</td><td>達成</td><td>【交流活動開催数】
<table>
<tr><td>年度</td><td>2005</td><td>2006</td><td>2007</td><td>2008</td><td>2009</td><td>2010（~8 月）</td><td>合計</td></tr>
<tr><td>回数</td><td>79</td><td>97</td><td>105</td><td>164</td><td>196</td><td>45</td><td>686</td></tr>
</table></td></tr>
<tr><td>成果 5: アセアン諸国日本センター間の連携・協力推進（プロジェクト目標 2 と重複）</td><td>部分的に達成</td><td>計画的ではなかったが、アセアン域内の日本センターと連携した様々な取り組みが実施された（詳細はプロジェクト目標 2 の記載を参照）。</td></tr>
</table>

注：年度は会計年度（4 月～3 月）を表している。本事業の協力期間は 2005 年 9 月～2010 年 8 月であるため、上記表の合計数は本事業期間中の合計数とは若干の差異がある。
出所：JICA 提供資料並びに関係者インタビュー

成果 1 は、フェーズ 1 完了時に比べフェーズ 2 完了時にはベトナム人職員主体の運営によってサービスの質も確保されていることから運営体制は強化されたといえる。成果 2 は、受講者数は堅調に推移しており、コース内容も日本式経営にかかるコンテンツの充実、現場指導、経営塾等により質の高いコースが提供されており、おおむね達成されたと判断した。成果 3 並びに成果 4 は、各々の経年開催実績に加えて日本語コースの受講者数、相互理解促進事業の参加者数も同じく堅調に推移していることから達成と判断する（参加者の推移は表 3 参照）。成果 5 は、VJCC はアセアン地域内で最も早くに開所したセンターであり、また、アセアン地域で日系企業の進出が最もめざましく、ビジネスでの日本との連携を模索する他地域の日本センターのモデルとして関心を集めていたことから、VJCC が有する技術やノウハウを他の日本センターとの効率的、効果的な共有が期待されていた。結果として、活動は計画に基づいたものではなく、各日本センターからの要望に基づきその都度実施したものであったが、様々な取り組みが実施されており（表 5 参照）、部分的に達成と判断した。

これら各成果の発現を踏まえ、本事業が目指したプロジェクト目標の達成度は以下の通りである。プロジェクト目標の達成度についても、成果の達成度と同様、各指標に目標値が設定されていなかったため、指標の向上（増減等）、改善の有無等を検証して判断した。

表 2　プロジェクト目標の達成度

目標	指標[14]	主な実績
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両国の相互理解の促進等に資する、質の高い各種コース	1-1：市場経済化の促進に資する人材を育成するためのビジネスコース及び、セミナー等への参加者の満足度並びに受講者数	• コースの設定やその年の事業計画等による受講者数の変化はあるが、毎年 3,000 名以上の受講者を維持した（表 3 参照）。 • 満足度は 80%以上を維持した。 2007 年度 84.5% 、2008 年度　83.5%、

[14] 本事後評価にあたり、成果レベルの指標として設定されていた各コース受講者数（参加者数）をプロジェクト目標の達成指標として参照した。また、終了時評価時にプロジェクト目標 1 に設定された追加指標は経年で記録されているものではなく、終了時評価のために収集された情報であり、事後評価時でも該当データが確認できなかったため、本事後評価調査において参照しないこととした。

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。		2009 年度 86.1% 、2010 年度 85.7%
	1-2：日本語コース及びセミナー等への参加者の満足度、日本語コース受講生の日本語能力向上度ならびに受講者数	• 受講者は増加の傾向で推移。2007 年にはハノイでセミナーが多数開催され、集客数が増加した（表 3 参照）。 • 受講者の満足度は以下のとおり。 ハノイ： 2005 年度 70%、2006 年度 84% 2007 年度 83%、2008 年度 79% 2009 年度 73%、2010 年度 記録無 ホーチミン： 2005 年度 94%、2006 年度 68% 2007 年度 91%、2008 年度 89% 2009 年度 88%、2010 年度 記録無 • 日本語能力向上度の定量データなし。 • 日本語能力試験対策コースでは受講者の合格率が大きく向上した[15]。 ＜補足指標＞ 日本語コース及びセミナーは日本語能力向上に貢献したと思う受講者の割合（2005 年～2009 年の平均） ハノイ：76.4% ホーチミン：89.7%
	1-3：ベトナムにおける日本語教師ネットワーク構築への側面支援・協力の実績	• 2008 年までハノイでは日本語教師対象の研修が毎年複数回開催された。 • 2009 年国際交流基金ベトナム事務所開設に伴い教師を対象としたコース、活動は国際交流基金に移管された。
	1-4：両国間の相互理解促進に資する各種活動への参加者の満足度、理解度ならびに参加者数	• 参加者の満足度、理解度に関する定量データなし。 • 参加者は毎年増加した。（表 3 参照）。 ＜開催された主なイベント＞ • 文化交流事業（茶道、書道、折り紙） • ベトナム学生と日系企業交流会 • 留学フェア、就職フェア • 「日本語簿記コース」開設（ハノイ）
	1-5：年度ごとの収支状況（センター運営におけるコスト・リカバリー率[16]の向上）	• 事業開始年より、毎年向上した。（表 4 参照）
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。 （成果 5 と重複）	2-1：アセアン諸国日本センター間の連携セミナー等の開催回数	• セミナー開催回数に関する定量データ無し • VJCC 日本人専門家のアセアン内日本センターへ出張講師、日本語スピーチコンテストに審査員として参加した（2006 年）。 • カンボジア日本センター受講生のベトナム企業訪問を支援した（2008 年）。 • 日メコン首脳会議フォローアップとして 4 センター（VJCC ハノイ・ホーチミン、ラオス、カンボジアセンター）を結んだ TV 会議が複数回開催された（2009 年）。 • カンボジア、モンゴル日本センターの幹部職員を研修として受け入れた（2008 年）。

[15] 終了時評価報告書参照。VJCC では 1 級、2 級受験者向けの日本語能力検定試験対策コースを設置。試験結果は、受験者のみに通知されるため受験者からの VJCC への自己申告によって確認されたもの。

[16] VJCC 運営経費（JICA 在外事業強化費にて支出した金額を含む。本事業による日本人専門家（講師）派遣費用は含まない。）に対する VJCC 事業収益（自己収入）の割合。

		• アセアン 4 センター（同上）間で、JICA-Net[17]を利用したビジネス講座を開催した（2009 年）。※受講者の英語によるコースの理解度のギャップがあり、その後は継続されなかった。

出所：JICA 提供資料並びに関係者インタビュー

VJCC ハノイ・ホーチミン両センターでは、市場経済における競争力強化に貢献する人材育成を目指し、より実践的な各種ビジネスコースが提供され、一定の集客数を確保するとともに、受講者の満足度も高い水準で維持されていた。また、フェーズ 1 より「ものづくり」に焦点を当てた生産管理や品質管理関連中心のカリキュラム設定から、本事業中盤で企業や受講生のニーズをいち早くとらえ、「経営と IT」など実践的な新しいコースの設定や、経営戦略、マーケティング等をカバーする総合的なビジネスコース「経営塾」の立ち上げを行い、経営者人材、管理職人材の育成に着手したことはプロジェクト目標の達成に大きく貢献したといえる。

表 3　事業期間中の受講者数・参加者数・利用者数　（単位：人）

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010（～8 月）	合計
ビジネスコース（セミナーを含む）							
ハノイ	1,903	2,636	2,517	1,380	2,636	639	11,711
ﾎｰﾁﾐﾝ	1,202	1,943	1,752	1,771	2,057	493	9,218
合計	3,105	4,579	4,269	3,151	4,693	1,132	20,929
日本語コース（セミナーを含む）							
ハノイ	814	880	3,249	1,163	1,255	385	7,746
ﾎｰﾁﾐﾝ	900	493	925	680	815	429	4,242
合計	1,714	1,373	4,174	1,843	2,070	814	11,988
相互理解促進事業							
ハノイ	6,814	9,184	13,551	14,417	28,116	1,195	73,277
ﾎｰﾁﾐﾝ	7,530	7,251	4,285	4,700	3,515	828	28,109
合計	14,344	16,435	17,836	19,117	31,631	2,023	101,386
図書館利用者[18]							
ハノイ	28,657	29,225	23,288	25,609	22,861	4,186	133,826
ﾎｰﾁﾐﾝ	15,366	15,191	11,060	9,046	6,585	3,628	60,876
合計	44,023	44,416	34,348	34,655	29,446	7,814	194,702

注：年度は会計年度（4 月～3 月）を表している。本事業の協力期間は 2005 年 9 月～2010 年 8 月

[17] JICA が推進する遠隔技術協力事業。事業の質や効率向上を目的に、情報通信技術を使った 3 つのツール（TV 会議システム、マルチメディア教材、JICA-Net ライブラリ）が活用されている。

[18] 図書館利用者数は実数。利用者カードでカウントされており、同日中に複数回利用しても 1 回で記録される。

であるため、上記表の合計数は本事業期間中の合計数とは若干の差異がある。
出所：終了時評価報告書、JICA 提供資料

日本語コースは、日本語教育の拠点として日本語教師への支援や中級・上級学習者向けを中心としたコース設定により、入門・初級者向けが主流の民間日本語学校等との差別化を図り一定の集客数が維持され満足度も高く、サービスの質も維持されていたと判断できる。

相互理解事業では、文化交流事業を中心に多くの参加者を集めた。特に 2008 年は日越外交樹立 35 周年に関連し日本大使館、日本商工会、国際交流基金等との共催によるさまざまなイベントが開催された。また、2009 年にハノイで開催されたベトナム国立民族学博物館主催、VJCC 協力による 3 日間連続の大型イベント「仲秋ベトナム・日本文化祭り 2009」が参加者の大幅な増加に貢献した。これら事業の運営管理は外部機関と連携し日本人専門家の支援を得ながらも、ベトナム人職員主体で実施されており、運営体制は強化されたと判断できる。

また、財務面の指標のコスト・リカバリー率は、事業開始年度から毎年向上し、事業終了時には、76.5%に達した。

表 4　事業期間中のコスト・リカバリー率

年度	2005	2006	2007	2008	2009	2010
コスト・リカバリー率	24.7%	41.8%	37.2%	40.1%	43.8%	76.5%

出所：終了時評価報告書、VJCC

一方、アセアン地域内所在の各日本センターとの連携拠点としての活動は、終了時評価時点において計画的に実施されていなかったことが指摘されているが、プロジェクト目標 2 に対する投入そのものが事業全体から見ると非常に少ないなか、各日本センター職員の能力強化、域内連携によるビジネスコース開設や会議開催等の取り組みも確認され、部分的に達成されたと考える。

以上より、プロジェクト目標はおおむね達成された。

３.２.２ インパクト

３.２.２.１ 上位目標達成度

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、両国の交流・協力関係が促進される。」の達成時期が設定されていなかったため、事後評価時点での達成度を確認した。

表 5　上位目標の達成度

目標	指標	実績
上位目標：	指標 1：	• 定量データ無し • 本事後評価におけるビジネスコース受講者

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。	VJCC ビジネスコース受講企業のうち、業務の効率性が向上した企業数	（経営塾を含む）へのヒアリングでは、現場指導を受けた複数の企業で業務の効率性向上（改善）が報告された。また、ビジネスコースの受講が、業務の改善につながったと認識する企業も複数確認された。
	指標 2： VJCC ビジネスコース受講企業のうち、収益が向上した企業数	• 定量データ無し • 同じくヒアリングによると、ビジネスコース、経営塾の受講が収益向上につながったと認識する企業が複数確認された。
	指標 3： VJCC の交流活動において特に相互理解に貢献した事例	• 「日本語フェスティバル」、「日本語スピーチコンテスト」等、相互理解に貢献する交流活動が定期的に開催されている。 • 留学フェア、就職フェアも様々な外部機関との連携により継続的に開催されている。

上位目標の指標 1 並びに指標 2 は、実績が記録されておらず定量データからの達成度の判断は困難であった。また、受講企業の業務の効率性向上ならびに収益の向上は様々な要因によって達成された可能性が高く、VJCC でのコース受講やサービス利用との因果関係の検証は難しい側面もある。他方、受益者調査によるヒアリングでは、14 名のうち 13 名がビジネスコースの受講によって業務が改善したと回答している。また、JICA による 2015 年実施の経営塾受講者を対象とした電話による聞き取り調査[19]では、80%の経営塾修了生が受講によって得た知識や技術が業務の拡大に貢献したと回答している。

表 6　経営塾第 1 期生所属企業の業容変化の事例

企業	業種	企業形態	社員数（人）		売上（10 億ﾍﾞﾄﾅﾑﾄﾞﾝ[20]）	
			2009 年	2016 年	2009 年	2016 年
A 社	車両用部品製造	国営	1,000	1,503	460	1,201
B 社	地盤整備	民間	435	1,189*	150	1,660
C 社	コンクリート製品製造	民間	150	350	50	371
D 社	業務用石鹸・化粧品製造	民間	60	55	12	N/A
E 社	食品加工・製造	民間	120	200	9	250
F 社	光ディスク製造	民間	180	200	188	N/A

*2014 年度記録
出所：VJCC ハノイ、各社ホームページ、事後評価調査時インタビュー

一事例として、経営塾第 1 期修了生であった女性企業家は、2003 年にホテル向けアメニティーを製造する会社を設立したものの、人事や工場での生産管理に多くの課題を抱え、経営の危機に直面していた時期に経営塾に参加した。日本人講師による実践的な経営戦略の講義や日本での研修は、経営者としての意識に大きな影響を及ぼし、修得した生産管理や品質管理に関する技術を積極的に取り入れた結果、大幅な業務の効率化、売上の増加を

[19] 2015 年 6 月に 7 カ国（ベトナム、カンボジア、ミャンマー、ラオス、モンゴル、ウズベキスタン、キルギス）の日本センターで事業効果の把握を目的に実施された。ベトナムでは受講中の受講者を含む経営塾生 165 名を対象に受講の効果について聞き取り調査が行われた。
[20] 1 ベトナムドン＝0.004582 円（2016 年 10 月 JICA 積算レート：JICA ホームページ）

達成した。現在はさらに二つの企業を立ち上げ、経営塾クラブ（３．２．２．３　1）「経営塾クラブ」参照）の中心メンバーとして、同時に成功した女性起業家の一人として活躍している。

また、経営塾修了生の所属先が新たな社員を同コースに参加させるケースも多く、社内に複数の経営塾修了生が在籍し、経営に大きく関わっているなどの事例を数社で聞くことができた。

VJCC ホーチミンでの経営塾講義の様子

カイゼンを実践する企業の生産現場
（VJCC ハノイ修了生所属企業）

そのほかに、日本式経営を学び、収益増加以上に企業経営に対する意識が大きく変化したことを受講の効果と回答した修了生も多かった。特に企業経営者からは人材育成の重要性を強く感じ、社内教育を充実させたり、生産現場に修得した 5S[21]やカイゼン[22]による清掃や整理を徹底させたことで社員一人一人の意識改革につながったという意見も聞かれた。

後続のフェーズ 3 では、本事業の成果を基に中小企業・裾野産業育成に注力した活動が展開されており、ベトナム企業の競争力強化に継続的な貢献をしている。

指標 3 の両国の相互理解促進に貢献した事例の一つとして、ハノイで毎年開催されている日本語スピーチコンテストが VJCC ハノイの事業として開始された。事後評価時点では国際交流基金主催、VJCC 共催として継続されており、関係者へのヒアリングでは、数ある日本語スピーチコンテストの中でも、ベトナムの日本語学習者に認知され、権威あるイベントとして評価を得ているとの意見が聞かれた。VJCC による留学フェアや就職フェアも日越間の交流を促すイベントとして日越両国の大学、日系、越系企業のニーズを踏まえ、多様な外部機関と連携し開催が継続されている。

以上より、上位目標はおおむね達成されたと判断する。

---

[21] 整理、整とん、清潔、清掃、しつけの実践を取り入れた合理化や効率化の手法。

[22] 生産現場などで行われる作業の見直しのための活動。生産性の向上や安全性の確保などを目的に、現場の作業者が主体的に改善策を出し合い、課題に取組む。同様の概念は製造業だけでなくサービス業にも適用される。

３.２.２.２ 成果・プロジェクト目標の発現状況

(1) VJCC 自主的運営体制の強化（成果 1）

ハノイ、ホーチミン両センターともに、FTU から所長が配置され、各コースの事業計画策定、運営管理業務は、引き続きベトナム人職員主体で行われている。職員の社内研修や人事考査制度等も導入され、業務に対する意欲向上も図られている。両センターともに、各コースの管理職には長く在籍する経験豊富なベトナム人職員が配置されており、知見の蓄積とともに安定した運営にもつながっている。

(2) ビジネスコース体制強化、質の高いコース提供（成果 2）

事後評価時点において、VJCC のビジネスコースは、「一般現地企業向け研修コース」と「経営塾」で構成されている。中小企業・裾野産業を担う経営者人材育成を目的とする 2016 年 9 月より開始されたフェーズ 4 では、製造業向けを中心とした一般現地企業向け研修コースとして、ビジネスコース（3 日間）並びに人事管理者向けコース[23]（2 日～3 日間の授業を年に 2～4 回実施）、生産現場管理者向けコース、ビジネス関連セミナーが実施されている。日本式経営を学べる教育機関として、越日双方の企業、ビジネス業界からの VJCC への関心は事後評価時点においても高まっており、受講生数もおおむね安定的に推移している。

表 7　ビジネスコース受講者数（経営塾を含む）　（単位：人）

年度		2010（9 月～）	2011	2012	2013	2014	2015	フェーズ 1 から 2015 年までの累計
コース	ハノイ	1,153	946	832	722	640	1,202	15,721
	ﾎｰﾁﾐﾝ	1,000	664	843	413	440	365	13,409
セミナー	ハノイ	813	1,083	702	486	1,341	1,773	8,288
	ﾎｰﾁﾐﾝ	455	455	266	182	243	227	6,500
合計		3,421	3,148	2,643	1,803	2,664	3,567	43,918

出所：VJCC

本事業実施中に開講した経営塾 1 期生は、ハノイ、ホーチミンの受講生の混合で開講され、VJCC ハノイでの講義が中心であったが、6 期生（2014 年度）からは VJCC ハノイ、VJCC ホーチミンそれぞれでの開講となり、受講生の定員も増加され、ハノイ、ホーチミンそれぞれの地域の受講生間のつながりも、今後より一層強まることが期待される。事後評価時点において、両センターで第 7 期生がコースを修了し、経営塾は第 1 期生から 200 名以上の修了生を輩出したことになる。

[23] 正式名称は「中期コース」。

表 8　経営塾受講者数　（単位：人）

	1 期（2009）	2 期（2010）	3 期（2011）	4 期（2012）	5 期（2013）	6 期*（2014）	7 期（2015）	合計
ハノイ	10	15	15	16	17	***25***	***26***	124
ホーチミン	6	10	9	9	9	***25***	***25***	93
合計	16	25	24	25	26	***50***	***51***	217

*6 期以降はハノイ、ホーチミン各センターで開講
出所：VJCC

本事業期間中に VJCC が提供していた「現場指導」は、個別企業に対し日本人専門家が長期にわたり直接、現場で指導を行うサービスとして高い評価を受けていたが、計画投資省傘下の中小企業技術支援センター（Technical Assistant Center：TAC）と JICA の連携による JICA シニアボランティアを活用した同様の無償サービスが実施されることとなり、VJCC での有償サービスの提供は 2013 年に終了した。なお、TAC での JICA シニアボランティアによる現場指導サービスは現在も継続されている。

(3)　日本語コースの提供（成果 3）

日本文化への高い関心や進出日系企業増加の影響も受け、2006 年には 29,982 名であったベトナムの日本語学習者は 2012 年には 46,762 名[24]に達し、事後評価時点においても引き続き日本語学習者は増加傾向にある。日本語学習需要の拡大により、多くの競合他機関が乱立するなか、VJCC の日本語コースは、中級・上級レベル向けの日本語能力試験対策コースを中心としたカリキュラムが評価を得ていた。加えて FTU 日本語学部をはじめとするベトナム人の大学講師による質の高い授業が評価され、事後評価時点においても継続的に定員以上の受講生を集めている。また、VJCC ハノイでは 2012 年から初級コースも開設され、日本語コースはビジネスコースに次ぐ収益性の高い事業に成長しつつある。事後評価時点では、日本語能力試験対策コース、ビジネス日本語を中心としたコースが設けられていた。

表 9　日本語コース受講者数　（単位：人）

年度	2010（9 月～）	2011	2012	2013	2014	2015	フェーズ 1 から 2015 年度までの累計
ハノイ	827	533	618	751	813	998	13,532
ホーチミン	627	453	455	381	461	422	8,192
合計	1,454	986	1,073	1,132	1,274	1,420	21,724

出所：VJCC

しかしながら過熱する日本語学習の一方で、高い日本語能力を持つ人材はいまだ限られている。ベトナムでは日系企業等を中心に日本語で業務を行える人材の需要が高まってい

[24] 2012 年度日本語教育機関調査結果（国際交流基金）

るが、優秀な人材の確保は年々厳しくなっているのも現状である。

(4) 相互理解促進事業の展開（成果 4）

本事業後半以降、VJCC では日本のビジネス文化理解に貢献する相互理解促進事業として、留学フェア、就職フェア等の活動が継続されている。また、フェーズ 3 から相互理解促進事業は VJCC の自主運営事業となり（脚注 3 参照）、日本語スピーチコンテストなど日本語教育にかかる大型の文化交流事業が国際交流基金に移管されたこともあり、参加人数の規模は縮小傾向にある。

事後評価時点において、留学支援は日本語学校の紹介や大学留学についての情報提供、日本学生支援機構（JASSO）との共催による留学フェア、日本の自治体との連携による大学フェアや日越学生の交流活動などが展開されている。本事業実施時から行っていた就職フェアは、これまでの実務経験を踏まえ、日系民間企業のフェア開催への会場提供や運営支援等も行っている。また、VJCC ホーチミンでは日系企業の CSR[25]セミナーの共催や日本企業のグローバル人材研修の受入事業、工業団地への出張研修事業などの活動が広がっている。

表 10　相互理解促進事業参加者（利用者）　（単位：人）

年度		2010（9 月～）	2011	2012	2013	2014	2015	フェーズ 1 から 2015 年度までの累積
交流活動	ハノイ	1,205	1,034	2,926	852	1,390	1,972	133,881
	ホーチミン	1,631	653	790	1,021	1,242	1,848	55,718
	合計	2,836	1,687	3,716	1,873	2,632	3,820	189,599
図書館利用者	ハノイ	9,224	7,143	9,499	10,983	12,882	7,704	255,392
	ホーチミン	8,331	8,606	11,528	9,900	6,326	3,634	128,010
	合計	17,555	15,749	21,027	20,883	19,208	11,338	383,402

出所：VJCC

両センターの図書館は本事業実施当時、ベトナムで日本語書籍を閲覧できる貴重な場所として多くの利用者を集めていたが、事後評価時点では VJCC 以外にも多くの日本語教育機関が開設され、また、インターネット等様々な媒体を通じた日本語学習が可能となったことから、日本語書籍、教材の閲覧を目的とした図書館利用者は全体的に減少傾向にある。

(5) アセアン諸国内日本センターとの連携（成果 5・プロジェクト目標 2）

事後評価時点での VJCC 以外のアセアン地域の日本センターは、カンボジア日本人材開発センター（CJCC）、ラオス日本人材開発センター（LJI）、ミャンマー日本人材開発センター

[25] 企業の社会的責任（Corporate Social Responsibility）

（MJC）の 3 カ所である。

2016 年 4 月には、VJCC と MJC の連携により、ミャンマー人経営者が来越しハノイ、ホーチミン VJCC で経営塾修了生を中心とした両国の経営者交流会が開催された。本交流会は、経営者としての経験を共有するだけでなく、両国間のビジネス関係促進にも貢献した有益な取り組みとして双方関係者から高く評価された。このほか、LJI との交流についても検討が始まっており、各日本センターとの連携によるさらなる活動の拡大が見込まれる。

(6) 市場経済における競争力強化及び相互理解促進等に貢献する質の高いサービス提供のための体制強化 （プロジェクト目標 1）

本事業終了後フェーズ 3 が実施され、VJCC ではビジネス人材の育成に引き続き焦点を当てた事業が実施された。本事業の成果は、後継事業の土台として引き継がれ、事後評価時点においても、前述のとおりビジネスコース受講者数は引き続き増加傾向にあり（表 7 参照）、ビジネス関係者間での高い評判を得ている。ベトナムの市場ニーズや受講者の要望を踏まえた、実践的日本式経営に関するノウハウの修得が可能な VJCC の各種講座は、加速する市場経済化を背景に急成長を目指す意識の高いベトナムのビジネス人材に支持されている。事後評価時点でのヒアリングでは、経営塾は中小企業経営者、企業幹部人材の養成に適するビジネスコースとして、政府機関、ベトナム商工会議所、在ベトナム日系ビジネスコミュニティー、地方行政等からも高く評価されている。また、2016 年には VJCC ハノイにより近郊都市ハイフォンでの 10 カ月間の経営塾の開講が実現した。地方行政との連携[26]による本取り組みは、地方での今後の事業展開のモデルとして期待が広がっている。

日本語コースにおいても、両センターともにベトナム人管理職の下、計画・カリキュラム策定、講師手配が行われており、引き続き高い満足度が維持され、運営体制は強化されている（表 11 参照）。

表 11 各コース受講者の満足度

年度		2010	2011	2012	2013	2014	2015
ビジネスコース（一般研修）		83.5%	86.5%	85.5%	86.3%	84.4%	84.5%
ビジネスコース（経営塾）[27]		N/A	N/A	82.1%	90.0%	87.7%	92.4%
日本語コース	ハノイ	N/A	N/A	N/A	93.1%	92.4%	93.0%
	ホーチミン	84.2%	85.5%	81.0%	84.4%	83.2%	85.5%

出所：終了時評価報告書、JICA 提供資料、VJCC

以上から、本事業による成果、プロジェクト目標の効果は、事後評価時点においてもおおむね継続されていると判断する。

[26] 運営費は受講料収入とハイフォン市の人材育成予算から支出。日本人専門家（講師）に関する費用は JICA が負担している。
[27] 経営塾は、「効果あり」の回答を満足度とした。

３.２.２.３ その他のインパクト

1) 経営塾クラブ

経営者・企業幹部人材育成を目的に 2009 年に開講された経営塾は、事後評価時点において VJCC ビジネスコースの重点事業に成長している。受講者の多くが中小企業経営者、あるいは企業中間管理職、幹部候補人材であり、コース外における受講者間の活動が広がり、2009 年には修了生らによって「経営塾クラブ」が設立された。設立と同時に事務局も立ち上がり、任意のビジネスネットワーク構築や自主的な勉強会、意見交換会などの活動が自発的に広がっていった。これらの活動をさらに活発化させようと 2014 年に VJCC による支援として始まったのが、「経営塾フォローアップセミナー」である。本セミナーは、VJCC の支援を得て経営塾クラブの事務局が企画運営を行っており、日本人専門家とともに企業を訪問し、その現場で特定のテーマについて学ぶという内容になっている。セミナーの年間計画や訪問先企業の選定、当日のアジェンダ作成及び参加者の募集等は全て事務局によって行われている。月に一回の頻度で開催されている、各回セミナーの参加者は 50 名～100 名にも及んでいる。これまでの事例として、経営塾修了生の所属企業を訪問し、バランス・スコア・カード[28]や重要業績評価指標[29]について修得した知識が現場でどのように活用され、どのように課題を解決したか、あるいは日本式ものづくりのノウハウを活用した現場の視察などについて日本人専門家とともに参加者間での議論、共有が行われており、同クラブメンバーにも高く評価されている。

VJCC の講義以外の機会でも、学んだ技術や知識に対する理解を深めたいという経営塾修了生の強い要望から広がった経営塾クラブの活動は、本事業による正のインパクトとして高く評価できる。

本事業の実施により、プロジェクト目標として掲げられた「市場経済における競争力強化及び相互理解促進等に貢献する質の高いサービス提供のための体制強化」は達成され、「アセアン諸国内日本センターとの連携」は部分的に達成された。また、上位目標についてもベトナム企業の競争力強化への貢献も確認され、計画どおりの効果発現がみられることから、有効性・インパクトは高い。

---

[28] バランス・スコア・カード（Balance Score Card）：従来の財務中心の業績管理手法の欠点を補うもので、「戦略、ビジョン」を 4 つの視点（財務、顧客、業務プロセス、学習と成長）で分類し、その企業の持つ戦略的ビジョンにつながる財務的指標と非財務的指標を設定するもの（JICA ホームページ）

[29] 重要業績評価指標（Key Performance Indicator）：企業の業績を評価するための評価尺度とその目標値（JICA ホームページ）

３.３ 効率性（レーティング：②）

３.３.１ 投入

投入要素	計画	実績（事業完了時）
専門家派遣	長期 9 名 短期　必要に応じて	長期 18 名 短期 107 名
研修員受入	金額、人数の記載なし	本邦 99 名 VJCC 管理職、VJCC 職員、ビジネスコース受講者（経営塾）、FTU 講師等
機材供与	必要に応じて供与	PC、レーザープリンター、カメラ、OHP、コピー機､プロジェクター用スクリーン等
在外事業強化費（現地活動費）	金額の記載無し	235 百万円
日本側の協力金額合計	1,050 百万円	1,254 百万円
相手国政府投入	• ローカルコスト負担（受講料収入） • 土地・施設提供 • カウンターパート人件費 • プロジェクト活動費	• カウンターパート配置 VJCC ハノイ　194 人月 VJCC ホーチミン 101 人月 • 土地・施設提供（VJCC） • カウンターパート人件費 • 光熱費、現地講師・通訳謝金、資機材購入費等

出所：事前評価表、終了時評価報告書、JICA 提供資料

３.３.１.１ 投入要素

日本側の協力金額は計画を上回っており、その理由の一つは日本人専門家派遣の増加である。本事業では、フェーズ 1 の成果を踏まえ、その活動を「より広くより深く」展開することを意識して実施された。2006 年には中小企業の設立・活動が活発化していた当時のベトナム（特にハノイ近郊）の状況を踏まえ、ビジネスコース数の増加、指導科目の増加が試みられた。さらに、VJCC の活動の面的な広がりを模索して世界銀行傘下の国際金融公社（International Financial Cooperation：IFC）が推進していたメコン民間セクター開発ファシリティー（Mekong Private Sector Development Facility：MPDF）[30]とも連携し、地方でのビジネスコース開催に日本人専門家が派遣された。

３.３.１.２ 事業費

事業費は計画額 1,050 百万円に対し実績額 1,254 百万円となり、計画を上回った（対計画比 120%）[31]。

[30] メコン川流域の国々（ベトナム、カンボジア、ラオス）の中小企業育成を目的に複数のドナー（日本、英国、オーストラリア、スイス、アイルランド、ADB、IFC 等）協調により設立。VJCC ハノイのビジネスコースの評判を聞き、MPDF より VJCC にアプローチがあった（日本人専門家インタビュー）。

[31] 事業費の増額は、ベトナム側のニーズに対応しビジネスコースの活動を拡充したためであり、事業効果の質的向上に大きく貢献したといえるが、プロジェクト目標と上位目標における定量的な検証は困難である。したがって、当初計画と実績を比較して分析した。

３.３.１.３ 事業期間

事業期間は計画どおり（5 年間）であった。

以上より、本事業は、事業期間については計画どおりであったものの、事業費が計画を上回ったため、効率性は中程度である。

３.４ 持続性（レーティング：②）

３.４.１ 発現した効果の持続に必要な政策制度

「社会経済開発 10 カ年戦略」（2011 年～2020 年）及び「社会経済開発 5 カ年計画」（2016 年～2020 年）では、引き続き 2020 年までの工業国化達成、さらなる経済成長に向けた指針が明記されている。その達成に向け、裾野産業支援、中小企業支援への高いコミットメントとともに、ベトナムの安定的な経済発展並びにその促進に貢献する質の高い人材育成、生産性向上は目標として掲げられており、ベトナム市場経済化に貢献する人材育成並びにその拠点作りを支援する本事業との整合性は引き続き高い。

また、ベトナム政府は自由貿易協定（Free Trade Agreement：FTA）や環太平洋パートナーシップ（Trans Pacific Partnership：TTP）への参画を戦略的に推進しており、ベトナムが新たなビジネス環境に対応し、地域の貿易、生産の拠点となるための産業競争力強化や人材育成は不可欠であり、本事業は、ベトナム政府の長期的なビジョンに整合するものである。

３.４.２ 発現した効果の持続に必要な体制

終了時評価の時点では、両センターでのベトナム人所長の早期配置が提言として指摘されていたが、本事業終了後、FTU より両センターにベトナム人の所長が派遣され、事後評価時に至るまでベトナム人職員を中心とした運営が安定的に行われている。このほかに FTU からは VJCC ハノイのビジネスコース運営部門に管理職 2 名も派遣され、FTU からの派遣職員を含めベトナム人職員は VJCC ハノイで 17 名、VJCC ホーチミンで 13 名であり、2016 年 10 月時点においてこの体制で各種コース、事業を運営している。FTU からの派遣職員以外は VJCC との直接雇用契約を結んでいるが、近年は離職率も比較的低く、両センターともに管理職のポジションは長期にわたり定着の傾向にある。給与水準はベトナムの民間水準に比して必ずしも高いとはいえないものの、多くの職員が VJCC の事業に高い関心と意欲を有している。事業の運営管理は、カリキュラム策定、コースの企画立案や日系ビジネスコミュニティーとの人脈構築等において、日本人専門家の持つリソースを活用するとともに必要な支援を得ながら、ベトナム人所長をはじめとするベトナム人管理職、職員によって主体的に行われて、実務経験を通じ VJCC の能力、体制は質の高いサービス提供に向け確立されつつある。

他方、事後評価時点において、VJCC は FTU 学長の直轄の部署として FTU 組織内に位置づけられているが、職員の派遣以外での FTU の VJCC 事業への具体的な関与は必ずしも多

くない。FTU も、VJCC を戦略的に活用した事業展開を検討しており、今後の事業面における FTU による VJCC の協業の拡大も期待される。なお、収益事業の拡大や、日越両国のビジネスネットワーク構築を踏まえ、VJCC の法人格取得に向けた検討も始まっている。

以上より、体制面での持続性は確保されていると判断する。

３.４.３ 発現した効果の持続に必要な技術

各種コースともにベトナム人職員を主体としたコース、事業運営が行われており、両センターにおける運営に関わる能力は強化されている。

ビジネスコースは、両センターともに VJCC の主要事業として位置づけられ、日本人専門家の支援を得ながらベトナム人職員による運営管理が継続している。一方、受講者の多くが日本式経営、日本のものづくりに高い関心を持ち、「日本式ビジネス」「日本的生産管理手法」等の修得を目的に VJCC を利用している受講生が多く、実践的な「生産管理」、「人材開発」、「経営戦略」などより高いレベルの講義が期待されているのも大きな特徴である。VJCC 職員へのヒアリングでは、経営塾では日本人専門家から直接学べることが受講の動機の一つになっており、より高い技術修得のために、日本人講師による講義ニーズが非常に高いとの意見であった。また、経営塾修了生へのインタビューにおいても、日本人専門家による講義が受講の意欲を高めているとの意見が多く聞かれた。

表 12　ビジネスコースにおける現地講師が担当する時間数の割合

年度	2011	2012	2013	2014	2015
ハノイ	18%	29%	62%[32]	29%	38%
ホーチミン	33%	27%	15%	17%	21%
ハノイ・ホーチミン合計	26%	30%	45%	23%	29%

出所：VJCC

両センターではベトナム人講師の養成、外部調達も進めているが、製造業を中心とする実践的日本式経営に関する経験を持つ現地人材は限定されており、日本人専門家による講義が過半数を占めている（表 12 参照）。既述のとおり日本人講師による日本式経営のノウハウに関する授業、指導は VJCC の特徴、強みであるため、これを完全には代替できず、現地講師の活用が進んでいない現状にある。一方で、日本人講師派遣にかかるコストは大きく、財務面での持続性確保の観点からも現地講師の養成は不可欠であり、現地講師で代替できる講義を可能な限り増やし技術移転を進めて行く必要がある。

日本語コースは、本事業終了とともに国際交流基金からの専門家派遣も終了したが、その後も両センターでは、ベトナム人職員を中心としたカリキュラム策定、講師の配置等が行われている。2016 年にはベトナム全土の小学校で第一外国語として日本語教育の導入が

[32] 2013 年度に現地講師によって「グローバル人材研修」や JICA 技術協力事業のカウンターパート向け研修が実施され、現地講師化率が上昇した。

決定するなど、日本語学習者の急増とともに日本語学習の需要が高まるなか、VJCC においてもその需要に対応するコースの設置、カリキュラムの策定が行われている。日本語能力検定試験対策コースを中心とした上級・中級レベル向けのコースは VJCC 日本語コースの特徴であり、ほぼ全てのレベルにおいてベトナム人講師による講義が行われている。また、これらベトナム人講師は FTU 日本語学科や他大学の日本語コースを受け持つ教授等が担当をしており、高い質が確保されている。

相互理解促進事業においても、留学フェア、就職フェア、日越大学交流などの従前のイベントのほか、新しい取り組み（３．２．２．２(4) 「相互理解促進活動の展開」参照）にもベトナム人職員が主体的に取り組んでおり、職員の運営能力は強化されているといえる。

以上より、ビジネスコースにおけるベトナム人講師については養成・活用が進んでおらず、今後、これを進める必要があるため、技術面での持続性は中程度と判断した。

３.４.４ 発現した効果の持続に必要な財務

VJCC の全収入は、自己収入と JICA 在外事業強化費からなり、FTU からの拠出金はない。自己収入の内訳は、両センターともに、各コース受講料、図書館・VJCC 会費、会場貸出料、その他である。

表 13　VJCC の収入・支出実績（ハノイ、ホーチミン合算）　（単位：千円）

年度	2011	2012	2013	2014	2015
VJCC 自己収入	31,351	36,722	46,700	60,472	69,494
（うちビジネスコース）	(13,533)	(11,963)	(16,161)	(25,735)	(32,970)
（うち日本語コース）	(5,767)	(7,145)	(10,648)	(15,107)	(16,867)
（うち相互理解促進事業）	(2,222)	(3,291)	(4,992)	(5,814)	(7,180)
（うち図書館・VJCC 会費）	(324)	(412)	(484)	(766)	(231)
（うち会場貸出料）	(4,395)	(8,167)	(9,560)	(8,481)	(8,236)
（うちその他）	(5,110)	(5,744)	(4,855)	(4,569)	(4,010)
JICA 在外事業強化費	11,151	13,687	14,486	12,647	15,509
収入合計	42,502	50,409	61,186	73,119	85,003
支出合計（現地経費）	30,671	53,470	49,888	52,171	72,053
（うち、VJCC 自己収入・留保金からの支出）	19,520	39,782[33]	35,402	39,525	56,545
収支差額	11,831	△3,061	11,298	20,948	12,950

出所：VJCC、JICA 提供資料より評価者作成

開所以降、ビジネスコース、日本語コースでは一定の受講生数を維持しており、自己収

[33] 2012 年度は施設建設費として、留保金が投入された。

入は年々増加傾向にある。それに伴い事業運営のための現地経費（現地職員の人件費、講師謝金、光熱費、資機材購入等）も増加しているが、ほぼ VJCC の自己収益で賄えている。2015 年度の支出（現地経費）に対するセンター自己収入からの支出の割合は 78.5%であった。

2015 年度の自己収入の内訳をみると（表 14）、両センターともにビジネスコースの収入が約 5 割を占め最大の収入源になっている。日本語コースも日本語学習者が増加するベトナムの現状を背景に大きな収入となっている。特に、ハノイでは近年の日本語学習者の増加が目覚しく、これに応えるため VJCC ハノイでは 2012 年末より初級コースを開設した。さらに、相互理解促進事業についても両センターにおいて 1 割前後の収益を上げている。

表 14　2015 年度 VJCC 自己収入内訳　　（単位：千円）

	ハノイ	%	ホーチミン	%
ビジネスコース	20,206	45.4	12,764	51.1
日本語コース	13,049	29.3	3,818	15.3
相互理解促進事業	4,879	11.0	2,301	9.2
図書館・VJCC 会費	114	0.3	117	0.5
会場貸出	3,155	7.1	5,081	20.3
その他（利息等）	3,113	7.0	897	3.6
合計	44,516	100.0	24,978	100.0

出所：JICA、VJCC

現状では運営コストについてはおおむね VJCC の自己収入によって賄われているが、ビジネスコースの強みである日本式経営、日本式ものづくり、5S とカイゼンなどは講師として日本人専門家の派遣が必須であり、その専門家派遣の費用が大きいことを鑑み（2015 年度は約 75 百万円）、財務面の持続性は中程度と判断した。

以上より、本事業は技術、財務状況に一部問題があり、本事業によって発現した効果の持続性は中程度である。

４．結論及び教訓・提言

４.１ 結論

本事業は、ベトナム日本人材協力センターがベトナムの市場経済化における競争力強化のための産業人材育成、及び、ベトナムと日本両国の相互理解促進に貢献する質の高いサービスを提供するための実施体制強化、アセアン諸国の日本センターの連携拠点としての機能構築を目的に実施された。

本事業は、2020 年までの工業国化を掲げていたベトナムの開発政策、市場経済化に必要な産業人材の育成及び需要が拡大していた日本語教育という開発ニーズに応え、市場経済化に貢献する事前評価時の日本の援助政策とも整合しており、妥当性は高い。

本事業期間中に合計でビジネスコースを約 20,000 人、日本語コースを約 10,000 人が受講し、相互理解促進事業に約 100,000 人が参加した。これらの活動を実施したセンターの運営はベトナム人職員で行われており、プロジェクト目標として掲げた「センターの体制強化」はおおむね達成された。もう一つのプロジェクト目標である「アセアン諸国の日本センター間連携の拠点としての機能構築」は、他の日本センターとの知見の共有やセミナー開催などの交流活動が実施されており、部分的に達成された。本事業完了後も後継フェーズが実施され、2015 年度までの累計でビジネスコースを約 44,000 人、日本語コースを約 22,000 人が受講し、相互理解促進事業は約 190,000 人が参加した。修了生はコースで得た知識を活かして業務の効率性、生産性を向上させ、所属企業の売上増加、業務拡大に貢献しているなど正のインパクトが発現している。よって、有効性・インパクトは高い。

事業期間は計画どおりであったものの、増加する産業人材育成ニーズに対応するためコース数を増やし、これに応じて専門家の投入を増やしたことなどにより事業費が計画値を上回ったことから、効率性は中程度である。

持続性について、政策・制度面、体制面に問題はない。技術面は日本の技術習得を望む受講生の日本人専門家による講義ニーズが大きく、センターもこれを重要視していることで現地講師の養成が進んでいない点が課題として挙げられる。財務面は、運営コストはセンターの自己収益でおおむね賄えているものの、JICA による一定規模の日本人専門家の継続的な派遣が当面は必須であり、これにかかるコスト負担を考慮する必要がある。よって、持続性は中程度と判断した。

以上より、本事業の評価は高いといえる。

４.２ 提言

４.２.１ 実施機関などへの提言

(1) VJCC

- 地方展開に向けた外部機関との連携強化

日本式経営の普及、実践的なビジネスノウハウの移転に対するニーズは今後も拡大が予想され、中長期的には都市部のみならず中小、零細企業の多い地方部での VJCC の事業展開が期待される。既にハイフォンでは経営塾の取り組みが始まっているが、情報へのアクセスが必ずしも容易ではない地方の零細･小規模企業等に広く VJCC のサービスが提供されるよう、地方政府商工局、ベトナム商工会議所、日本ベトナム商工会等、外部機関との連携促進によるセミナー共催、講師の交流など、サービス提供地域の面的な広がりが望まれる。また、その際の費用負担についてはハイフォンでの経営塾実施のように、地方自治体や民間企業など連携先とのコストシェアによる財務面での持続性確保に向けた取り組みにも期待したい。

(2) FTU

- 事業運営面での VJCC への協力強化

本事業完了以降、ハノイ、ホーチミン両センターに FTU からの所長が配置され、日本人専門家の支援を得ながら、ベトナム人職員主体の運営管理体制が構築された。他方、VJCC との共同運営プログラムや学生を対象とした共同事業の実施は限定的である。FTU のオーナーシップの醸成を促すためにも、日越学生交流や外国貿易大学同窓生を通じたビジネスマッチング等、事業運営面での VJCC との連携強化が必要である。まずは FTU による VJCC 事業運営への積極的な参加が望まれる。

４.２.２ JICA への提言

- ベトナムのニーズを踏まえた日本人専門家（講師）の継続的な投入

本事業完了時点では、通常の技術協力プロジェクトが目指すように実施機関を主体とした持続的な運営管理の実現が想定されていた。しかしながら、事後評価時点では、ベトナム人職員による各種コースの運営管理能力は強化されていたものの、ビジネスコースにおける現地講師の養成はほとんど進んでいないことが確認された。その背景には、既述のとおり VJCC での日本人専門家による日本式経営、日本式ものづくり、5S、カイゼン等に関する講義が受講生にとって大きな魅力、受講の動機になっていることが挙げられる。

ベトナムへの日系企業の進出は今後もさらに増加することが見込まれ、日本式のビジネスを理解する産業人材育成は VJCC の重要な役割の一つになると思われる。このような VJCC を取り巻く環境を勘案し、魅力的なビジネスコースを維持するには、今後も一定レベルで日本人専門家の派遣が必要と考えられる。

一方、財務面での持続性確保の観点からは、現地講師の養成は不可欠であり、現地講師で代替できる講義を可能な限り増やし技術移転を進めて行く必要がある。アセアン域内の日本センターとの日本人講師共有とコストシェア、TV 会議システムを活用した遠隔教育の実施などの代替案を検討することも重要である。

４.３ 教訓

- <u>変化するビジネス環境、ニーズへの適応</u>

事業開始以降、VJCC のビジネスコースでは日本人専門家を中心に受講企業や受講生への積極的な個別相談、カウンセリングを実施し、受講者の要望や企業の抱える課題を把握し、急速に変化するニーズを活動に反映させた経緯がある。経営塾、現場指導等の新しい取り組みは、ニーズやベトナムのビジネス環境を踏まえて、本事業の後半に立ち上げられたものである。市場経済化を目指す国でのビジネス環境の変化は急速であり、日本センターが企業やビジネス関係者から引き続き高い評価を得るために、受講者との積極的なコミュニケーションや情報収集に基づいた柔軟なニーズへの対応は有効である。

- <u>修了生ネットワークへの継続的な支援</u>

経営塾は、経営者や企業の幹部候補生育成に注力する VJCC の特徴的なプログラムとして、事後評価時点においても継続して実施されていた。経営塾の受講期間は 10 カ月に及ぶため

受講生間の連帯感が強化され、受講後も修了生による自発的な勉強会がコース外で開催されるなど、活動が広がっていった。この活動を基に立ち上がった修了生の組織である「経営塾クラブ」に対し、経営塾フォローアップセミナーとして VJCC による支援が引続き行われている。事後評価時点で、同フォローアップセミナーは企業視察を中心とした活動が定期的に開催され、毎回多くの参加者を集めている。日本センター事業を通じた修了生への継続的な支援は、当該国でのビジネスネットワーク構築促進、リソース共有の観点からも非常に有効である。

- 日系企業が多く進出する国や地域での日本センター事業の有効性

各国の日本センターのなかでも日系企業の進出が最も多いベトナムでは、日本式のビジネスに対する関心が高く、実践的なビジネス人材の需要の大きさからも日本センターの果たす役割は大きい。特に、ベトナムのような市場経済化が進む新興国において、日系企業の進出状況及び将来の見込みを踏まえた日本センター事業の展開は、日系企業への実践的な人材供給、日本式ビジネス普及によるビジネスの効率化に貢献するものであった。また、相手国にとっても日本センターは日系企業との接点を創出し、ビジネス機会提供、人脈構築促進の場となることも期待され、双方に有効性の高い事業になると考える。

以上