

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 分野：ガバナンス	案件名：ホーチミン国家政治学院および行政学院公務員 研修実施能力強化支援プロジェクト
所轄部署：産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ	協力形態：技術協力プロジェクト
協力期間：2013年5月～2016年5月 (3年間)	協力金額：(評価時点) 3.7億円
	先方実施機関：ホーチミン国家政治学院 (HCMA)、国家行政学院 (NAPA) 日本側協力機関：人事院、(財)公務人材開発協会、東京大学、早稲田大学、国立社会保障・人口問題研究所、政策研究大学院大学
1-1 協力の背景と概要	
<p>ベトナム社会主義共和国（以下「ベトナム」という）において、党中央執行委員会と政府に直属するホーチミン国家政治学院（HCMA：Ho Chi Minh Academy of Politics）は、地方を含む全国の公的機関において課長級以上に就く者全員に必須の研修を一元的に担う公務員研修専門機関であり、国の基本政策の浸透に極めて大きな役割を果たしている。HCMAは国内63の地方省にある地方公務員研修用の省政治学校の教育内容も統括しており、約2,200名の教職員の下、毎年の研修受講者数は計約20,000名、本校のみでは約5,000名に上る。</p> <p>2007年5月に実施された組織統合では、HCMAは、内務省傘下で行政・国家管理の技能や専門にかかる研修を担当していた国家行政学院（NAPA：National Academy of Public Administration）を吸収合併し、理論および実践双方の教育・研修を行う機関として期待される役割は益々高まっていた。</p> <p>しかしながら、研修を担うHCMA教職員の大半が計画経済推進下の旧ソ連圏で学位を得ていること、HCMAの主な研修内容は政治理論、政府方針、重要法令の解説・暗記であり、学んだ内容の応用能力が不足していることから、急速な市場経済化に伴い発生する環境、土地、貧困他諸問題へ対応していくためには、HCMAの研修プログラムの改善が必要であるとの認識が、政府・党内で強まっていた。</p> <p>同時に、ベトナム独自の政治・社会的背景の中で、その改革を推進することが必要との考えから、同じアジアに位置し、社会・文化的背景が比較的類似し、欧米の制度を取捨選択しながら国内の状況に合わせて応用してきた日本よりその経験を学びたいという意向があった。</p> <p>このような背景の下、ベトナム政府はわが国に対して、幹部公務員の実践的専門性と能力向上のためHCMAの研修実施能力の強化を目的とした「ホーチミン国家政治行政学院（HCMA）公務員研修実施能力強化支援プロジェクト（以下、「本事業」）」を要請した。これを受けて両国政府は2013年3月に本事業の枠組みに係る実施協議議事録（R/D）に署名し、本事業は、HCMAにおいて幹部に対する研修プログラム実施運営能力の強化（事業のアウトプット1）並びに、NAPAにおいて公共政策大学院プログラム策定能力強化（事業のアウトプット2）にかかる協力を行うことに合意した。本事業は2013年5月から2016年5月までの3年間の予定で実施さ</p>	

れている。

なお、2014年1月に本事業 C/P 機関の組織改編があり、HCMA の名称がホーチミン国家政治学院に変更となり、NAPA が HCMA 傘下から内務省傘下に戻ることとなった。これを受けて、JICA は HCMA および NAPA と事業名称変更に係る RD を署名・締結し、事業名称を「ホーチミン国家政治学院及び行政学院公務員研修実施能力強化支援プロジェクト」と変更した。

2016年5月の事業終了を控え、事業の活動の実績、成果を評価、確認するとともに、今後の事業の活動に対する提言および今後の類似事業の実施にあたっての教訓を導き出すことを目的として、終了時評価調査を実施することとなった。

1-2 協力内容

本事業は、ベトナムにおける幹部公務員の実践的専門性と能力向上に資する研修実施能力の強化を目的とし、共産党幹部を育成する HCMA に対して国家指導者候補者研修の実施を、中堅公務員を育成する NAPA に対して公共政策大学院プログラム策定をそれぞれ支援するものである。

(1) 上位目標

HCMA および NAPA における研修、教育を受講した幹部・公務員の能力が向上する。

(2) プロジェクト目標

HCMA および NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化される。

(3) アウトプット

- 1) HCMA の国家指導者候補者研修の実施運営能力が強化される。
- 2) NAPA の公共政策大学院プログラム策定能力が強化される。

(4) 投入（終了時評価時点）

(日本側)	総投入額：	3.7 億円
	専門家派遣：	長期専門家：2 人 (50.9 MM) 短期専門家：延べ 55 人 (14.4 MM) うち HCMA 26 人 (8.6MM)、NAPA 29 人 (5.8 MM)
	訪日研修受入：	187 人 (67.6 MM)
	供与機材：	なし
	現地活動費：	約 5,304 万円 (46 万 2490 米ドル)
(相手国側)	カウンターパートの配置：	延べ 57 人
	現地活動費：	30 億ドン
	その他：	専門家用執務室、会議室の提供

2. 終了時評価調査団の概要

調査者	担当分野	氏名	所属
	団長/総括	富澤 隆一	産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ長
	協力企画	木全 洋一郎	産業開発・公共政策部 ガバナンスグループ

			行財政・金融チーム企画役
	評価分析	南村 亜矢子	合同会社 適材適所 コンサルタント
調査期間	2016年1月10日～1月23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			
<p>(1) アウトプット1：HCMAの国家指導者候補者研修（SLT）の実施運営能力が強化される。</p> <p>アウトプット1で設定された目標は事業期間終了までに全て達成する見込みであり、事業の活動を通じてHCMAは将来の国家指導者を対象とした研修プログラムの実施能力を向上してきたといえる。6回実施されたSLTの政策研究モジュール¹では、目標値として掲げた500人を超える511人の参加者を得た【指標1-3】。SLTの政策研究モジュールの指導案と教材は、HCMAの意見やインプットを取り入れてJICA専門家によって作成され【指標1-2】、その後HCMAによって承認され【指標1-1】、SLTの政策研究モジュールで活用された。中間レビュー調査の提言を受けてHCMAでSLTの政策研究モジュールの講義録のドラフトが作成され、終了時評価調査時点では、その講義録はHCMAで編集中であり、2016年3月までに印刷される予定である【指標1-4】。HCMAは海外パートナーや日本の支援を受けてSLTを実施し、これを通じて講義、グループ討議、プレゼンテーションを組み合わせたり、アクティブラーニングの手法を取り入れたりして、効果的な研修プログラムを計画、実施する方法について学んだ。</p> <p>研修運営管理のテキストも作成され、このテキストを活用してHCMAのハノイキャンパスとダナンキャンパスで試行授業が実施された。この結果を反映して、HCMAでテキストを改訂しており、2016年3月にカントーキャンパスとホーチミンキャンパスで改訂版を活用して試行授業を実施する予定である。その後HCMAのToTチームは研修管理運営テキストを仕上げる予定である。これらの活動を通じて、HCMAのToTチームは、事業で得た研修運営管理の知見やスキルをHCMAの地方校²や、省政治学校に普及する能力を身に付けたといえる。</p> <p>(2) アウトプット2：NAPAの公共政策大学院（MPP）プログラム策定能力が強化される。</p> <p>事業の活動を通じて、NAPAはMPPプログラムの策定能力を向上したといえる。MPPプログラムの基本計画案は2013年8月に作成され、終了時評価実施時点で最終化されておりNAPA幹部の承認待ちであった【指標2-1】。基本計画には、科目や単位数等を示したカリキュラムも含まれている【指標2-2】。MPPプログラムは2014年6月に教育訓練省(MOET)から認可が下り、2015年9月には内務省の副大臣によってMPPプログラムが承認された。日本がモデル科目として支援する10科目³が選定され、これら10科目のシラバスと教材が</p>			

¹ 国家指導者候補者研修（Strategic Leadership Training）は、今回ベトナムで始めて包括的かつ戦略的に実施された高官を対象とした研修であり、3年間で6回に分けて実施された。各回はさまざまなモジュールが実施されており、日本はその一部である政策研究モジュールの実施を支援し、ベトナムでの講義と訪日研修で構成されるプログラムを提供した。

² HCMAはハノイに本部があり、Member Academyとして、Academy of Politics Region I（ハノイキャンパス）、Region II（ホーチミンキャンパス）、Region III（ダナンキャンパス）、Region IV（カントーキャンパス）の4つのキャンパスと、Academy of Journalism and Communication（ハノイ）が設置されている。

³ 当初は9科目であったが、最終的には1) 公共政策策定、2) 公共政策と政治、3) ケーススタディを中心とした公共政策プロセスマネジメント、4) ステークホルダー分析、5) 公共政策と法律、6) 公共政策の政治、7) 公共政策の哲学、8) 公共政策の評価、9) コストベネフィット分析、10) シナリオプランニングの10科目となった。

作成された。そのうち7科目は終了時評価時点ではほぼ完成している。「公共政策の経済」と「公共政策の哲学」については、今後 NAPA と JICA 専門家、NAPA の MPP プログラムの科目である「公共セクターの経済」と「哲学」にどの程度事業で支援した内容が反映されるのか協議することになっている。「シナリオプランニング」では事例に必要な情報をさらに組み込み、2016年3月までに内容を改善する予定である。NAPA では事業で支援した科目のシラバスと教材を2016年4月までに印刷する予定である【指標 2-3】。

シラバスと教材の作成を通じて、NAPA のカウンターパートは担当科目に関する知識を深め、質の高いシラバス・教材を作成できるようになっている。また、NAPA の MPP プログラムは各分野で著名な日本の教授陣の支援を受けて策定されており、NAPA では質の高い MPP プログラムを提供できる準備が整ったといえる。

- (3) プロジェクト目標：HCMA および NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化される。

プロジェクト目標は事業期間終了までに達成される見込みである。本事業では、アウトプット1では「国家指導者候補者研修（SLT）の政策研究モジュールの実施」「研修運営管理の能力向上」、アウトプット2では「MPP プログラムの策定」という3つのコンポーネントに分かれているため、それぞれの側面についてプロジェクト目標の達成度を検証する。

<HCMA の SLT（政策研究モジュール）の実施>

これに関する指標として「政策研究モジュールに対する参加者の満足度が85%となる」が設定されている。SLT の政策研究モジュールに対する参加者の満足度は非常に高く、6回実施された SLT の政策研究モジュールへの満足度は平均で88.3%、6回分の訪日研修の満足度は97.7%であった。終了時評価調査団が SLT（政策研究モジュール）の訪日研修に参加した113人に対して実施した質問票調査でも、回答者全員の58人が SLT の政策研究モジュールは満足だったと回答している（満足度100.0%）。したがって、SLT の政策研究モジュールは参加者にとって有益な研修プログラムであり、HCMA は国家指導者の候補者の能力向上を促進する枠組みを強化したといえる。

<HCMA の研修運営管理の能力向上>

研修運営管理については、「作成された研修運営管理テキストを活用して、HCMA 講師によって実施された研修運営管理コースの満足度が85%となる」という指標が設定されている。ハノイキャンパスとダナンキャンパスで2015年10-11月に実施された試行授業で実施した参加者アンケートによれば、参加者の満足度は85.9%であり、目標値の85%を超えている。研修運営管理コースはまだトライアルの段階であるが、学院で実施される研修の運営管理を向上させる能力が HCMA に備わったといえる。

<NAPA の MPP プログラム>

MPP プログラムについては「プロジェクトで作成された9科目のシラバスと教材が活用される」が目標であった。MPP プログラムは2015年12月に開校しているが、終了時評価時点では一般教養のみ実施されており、専門科目は2016年3月から順次実施予定である。

事業の活動を通じて、「公共政策策定」「公共政策と政治」「コストベネフィット分析」の3科目について模擬授業が実施されており、この結果をベースにシラバスや教材がさらに改訂されている。最終化されたシラバスや教材（終了時評価時点では7科目、残る3科目も最終化作業中）を活用して、NAPAではMPPプログラムを実施する予定である。

上述のように、指標は事業期間終了までに全て達成される見込みであり、HCMAとNAPAにおける幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化されたといえる。

3-2 評価結果の要約

(1) 妥当性

事業の妥当性は比較的高いと判断した。事業は依然としてベトナム政府および日本政府の政策と合致している。ベトナム政府は、政府幹部と公務員の質・能力の向上を優先課題のひとつに掲げており、「2011-2020年行政改革マスタープログラム⁴」や「幹部・公務員の訓練・再訓練教育・訓練に関する政令⁵」でその方針が明確に打ち出している。日本政府は、対ベトナム国別援助方針⁶の中で、3つの重点分野のひとつに「ガバナンス強化」を打ち出しており、政策の形成・実施の能力強化が求められている状況を踏まえ、政府の教育・研修プログラムの刷新の取組を支援するとしている。

事業が開始された時期および現在においても、HCMAはベトナムの政策策定を担う政府幹部の能力強化を推進する機関であると定められており⁷、HCMAの研修実施能力を強化する必要があった。一方、NAPAでは2010年頃から公務員の能力強化を目的としたMPPプログラムの策定を計画しており、国際基準のプログラムを策定するための能力を向上させる必要があった。したがって、事業の内容はベトナム側の受益者のニーズに合致していたといえる。

本事業の計画策定段階では事業の設計は妥当であると判断されたが、異なるデザインが検討されてもよかったという意見もある。本プロジェクトでは「アウトプット1」「アウトプット2」の支援内容の質が異なっていたため活動内容が独立しており、実質的には2つの異なる事業をひとつの事業として扱うことになった。このため事業全体の意思決定が複雑化していた。また実施体制面ではアウトプット2の活動で日本側の投入量が不足していることが判明した。こうした点は事前に予測することは困難であったが、事業の設計の妥当性に影響を及ぼしたと考えられる。

(2) 有効性

事業の有効性は高い。本事業では実質的に2つの支援対象を1つにして扱い、NAPAに対しては事業開始当初に日本側の投入量が不足していたが、最終的には2つの支援対象とも十分な投入量により活動が推進された結果、プロジェクト目標は達成見込みであり、事

⁴ Resolution No. 30c/NQ-CP of 8 November 2011, on promulgating the Master Program on State Administration Reform in the 2011-2020 period

⁵ Decree No. 18/2010 ND-CP of 5 March, 2010, on the Training and Retraining Public and Civil Servants.

⁶ 2012年12月、日本政府外務省作成。

⁷ Decree No. 18/2010 ND-CP of 5 March, 2010, on the Training and Retraining Public and Civil Servants と Decree No. 48/ Decree No. 48/2014/ND-CP of 19 May 2014 on Regulating functions, tasks, authorities and organisational structure of the Ho Chi Minh National Academy of Politics.

業の活動を通じて、HCMA と NAPA における政府幹部や公務員の能力強化をさらに促進する枠組みが強化されたといえる。HCMA が実施した SLT の政策研究モジュールは、参加者より非常に高い評価を受けておりよい成果を生み出している。さらに HCMA では事業の活動を通じて研修運営管理テキストを作成しただけでなく、研修を効果的に運営する知識やスキルも習得しており、アクティブラーニングの手法を取り入れた研修の実践についても知見を深めている。HCMA では計画－実施－評価の事業サイクル（PCDA サイクル）を取り入れて、より戦略的かつ包括的に研修を運営できるようになったといえる。

NAPA でもベトナムの公務員のニーズに合致した MPP プログラムを策定できる能力を強化したといえる。事業の活動を通じて、NAPA のカウンターパートは質の高いシラバスや教材を作成できるようになり、事業期間の終了までに事業で支援した科目のうち 9 科目⁸について授業を実施できる体制が整う予定である。前述のように MPP プログラムの専門科目はまだ開始されていないが、事業で作成されたシラバスや教材は今後活用される見込みである。

(3) 効率性

事業の効率性は比較的高いと判断した。「3-1. 実績の確認」で述べたように、事業で設定されたアウトプットも事業期間中に達成される見込みである。

全ての投入は事業の活動のために活用され、アウトプット 1 の投入は HCMA の幹部の強力なリーダーシップの下、効率的にアウトプットが生み出された。NAPA のカウンターパートも事業の活動を推進すべく努力し、特に事業期間の後半は活動が進むにつれて NAPA カウンターパートの担当科目に関する知識が深まり、事業の活動の進捗が加速した。

その一方で、次の 3 点が事業の効率性をやや損ねる要因になったと判断した。その 3 点は、1) アウトプット 2 の NAPA の MPP プログラム策定活動に関する JICA 側の実施体制が整備されておらず、MPP プログラム策定のための GRIPS 専門家チームの投入が事業開始の約 10 ヶ月後から始まったこと、2) 2013 年 12 月に NAPA が HCMA から分離し内務省傘下に編入されたためアウトプット 2 の活動が鈍化したこと、3) NAPA が内務省傘下へ移動した後、NAPA へのカウンターパート・ファンドが支出されず、事業の活動の進捗に影響したことである。

(4) インパクト

事業のインパクトは高いと判断した。上位目標の 1 つめの指標である「政策研究モジュールの受講者の 75%以上が研修の成果を活用する」を検証するために、SLT の政策研究モジュールによる訪日研修の参加者 113 人に質問票を配布し、研修成果の活用度について聞いた。その結果、58 人の回答者のうち 11 人（19.0%）が「おおいに活用している」、42 人（72.4%）がある程度活用していると回答した。つまり回答者の 9 割以上が既に何らかの形で研修の成果を活用しており、事業のインパクトが発現しつつある。今後もさらに研修の成果が実務で活用されると考えられる。

NAPA の MPP プログラムは 2015 年 12 月に開始されたところであり、MPP プログラム

⁸ 「公共政策の哲学」は前述のとおり、プロジェクトで支援した内容が一般教養科目の「哲学」にどの程度反映されるのか協議中であるため、ここでは 9 科目としている。

の満足度を測ることはできないが、事業の活動で実施したトライアル授業の結果を反映して授業内容等を改善する取組みが行われている。また、事業の活動を通じて NAPA のカウンターパートは授業の準備や担当科目の知識を深めており、受講した生徒の MPP プログラムに対する満足度は高くなると期待されている。

このように、上位目標の指標の達成見込みは高いと判断できる。本事業では、大きく 3 つのコンポーネント（アウトプット 1 の 2 つのコンポーネントとアウトプット 2）に分けられるので、それぞれについて指標以外に確認された正のインパクトを以下にまとめる。なお、負のインパクトは特に見当たらない。

<HCMA の SLT の政策研究モジュールに関するインパクト>

SLT 参加者の多くは、2016 年に開催された第 12 回共産党大会で中央委員会メンバーとして選出される見込みの高い党员であり、選出後は幹部として国の政策立案・実施を担う人材となる。したがって、将来 SLT の政策研究モジュールで学んだことが政策立案・実施に活かされる可能性が非常に高い。終了時評価時点でも、SLT（政策研究モジュール）の参加者に対して実施した質問票より次のようなインパクトが確認できた。1) 日本の鉄道の安全管理基準を適用してベトナムの鉄道安全管理基準を見直し、さらに交通運輸省や鉄道会社と協力して駅プラットフォーム上に安全柵の設置を進めているケース、2) 地方省からの参加者が省党委員会に省レベルの幹部候補者研修の実施を提案したケースや、既に 20 以上の省で地方の幹部候補者研修が実施され、HCMA が講師派遣の調整等を実施しているケース、3) 日本の人事院の元幹部が講師として招聘されベトナムの社会保障について講演を実施したケースなどである。また HCMA が 2015 年 7 月に作成した「国家指導者候補者研修での国際活動報告書（2013-2015）⁹」では、「海外講師の資料は非常に丹念に作成されており、講義資料としての価値のみならず、参加者が所属先に戻った後の通常業務における参考資料としてもその役割を果たすことができる（日本の公務員制度に関する資料）」と記載されており、本事業で作成された講義資料が実務で活用される可能性が示唆されている。

<HCMA の研修運営管理コースにおけるインパクト>

HCMA 全体の研修運営管理の能力を向上させるため、HCMA では事業で作成した研修運営管理テキストを地方校に対して配付する予定である。事業の活動を通じて HCMA における研修の PCDA サイクルが体系的に整備されたので、地方校でもテキストの普及とともに PCDA サイクルの実践も推進されると期待される。HCMA が作成されたテキストの定期的な改訂を含めて研修運営管理の強化に注力し続ければ、HCMA 全体において実施される研修の質がさらに向上することが期待できる。

<NAPA の MPP プログラム>

NAPA ではベトナム側のニーズに合致した質の高い MPP プログラムを提供できる体制が整ったといえる。MPP プログラムの質の確保とともに、MPP プログラムの生徒から高い評価を受けるには、今後重視すべき要素がいくつかある。そのひとつは、事業の活動に従事

⁹ 文書のタイトルは仮訳である。原文は越語である。

した講師を確実に MPP プログラムの講師として配置することや、MPP プログラムの質を検証あるいは保証するメカニズムの構築を検討する必要がある。

上記以外にも次のようなインパクトが確認された。

- 1) 人的ネットワークの強化：中間レビュー調査でも報告されたように、SLT の参加者は以前にも増して中央レベル、中央と地方レベルにおける人的ネットワークを強化しており、定期的に SLT 参加者の会合等も開催されている。
- 2) 業務に取り組む姿勢の変化：HCMA と NAPA のカウンターパートへのインタビューによると、JICA 専門家と共同で活動に取り組んだ際に、JICA 専門家の業務に対する取り組み姿勢や責任感の強さに影響を受け、自分たちの業務に対する姿勢などが変化したと報告している。また HCMA へのインタビューでは、SLT、ToT 研修、HCMA が実施する他の研修の参加者も JICA 専門家の教え方や学ぶ姿勢から多くを学んだという報告があった。こうした学びは今後の彼らの業務の質改善に大きく貢献するとのことであった。
- 3) NAPA の他の研修プログラムへ及ぼした影響：NAPA でも、JICA 専門家との共同作業によって効果的な授業の準備方法、シラバスや教材の作成方法を学び、これらの知識やスキルを受け持っている他の研修コースの準備作業等に活かしているとのことである。NAPA では以前よりも体系的かつ効果的に授業の準備が行えるようになったとのことである。

(5) 持続性

事業の持続性は比較的高いと評価した。

■政策・制度面

事業実施期間中もベトナムでは政府・党幹部や公務員の能力強化に重点が置かれており、今後も引き続き将来のリーダー育成に重点が置かれると考えられる。制度面では、HCMA の幹部は事業期間の終了までに研修運営管理テキストを組織の正式なテキストとして承認し、HCMA の講師で広く共有する予定である。NAPA では MPP プログラムの質を継続的に確保するために制度的な仕組みを構築する必要がある。例えば、MPP プログラムを評価する役割を担う内部（あるいは外部）組織やグループを明確に特定することや、コース終了ごとに生徒による評価を行う「コース評価」の方法を NAPA 内で制度化して実施することなどである。

■財政・組織面

HCMA では研修運営管理のテキストの共有や研修運営管理の知識・スキルの共有を行うにあたり、それほど多くの予算を必要としていないため、財政面の持続性は問題にならない見込みである。組織面では、HCMA は研修運営管理に関する新しい知識やスキルを継続的に研修運営管理テキストに取り入れて、テキストをよりよいものにするという意識を持つことが重要である。

NAPA の MPP プログラムは、現在学生からの授業料で運営されているが、今後 MPP

プログラムを改善していくために授業料以外の収入源が必要になる可能性がある。また、MPP プログラムのいくつかの科目ではシラバスと教材の最終化に向けて内容をさらに改善していく必要があり、このために NAPA の幹部が継続的にリーダーシップを発揮し、強いコミットメントを示す必要がある。日本が支援して MPP プログラムを策定したことは MPP プログラムの質を保証するひとつの重要な要素であるため、事業で能力強化された講師を MPP プログラムの講師として正式に配置することや、公共政策は常に変化するトピックスであるため、NAPA ではプログラム内容の更新を意識しておくことが重要である。

■技術面

HCMA と NAPA のカウンターパートは、事業の活動を通じて習得した知識や技術を非常に貴重かつ重要であると認識している。HCMA と NAPA ではそれぞれチームを組んで事業の活動を実施し、チーム内で知識やスキルを共有しており技術面の持続性は高いといえる。上述したように、HCMA では研修運営管理のシステムを継続的に強化することが重要であり、作成された研修運営管理テキストを継続的に改訂するだけでなく、研修プログラムの評価システムをさらに強化し技術的な能力向上を推進することも重要である。

3-3 効果発現に貢献した主な要因

(1) 計画内容に関すること

特になし

(2) 実施プロセスに関すること

HCMA の幹部は、SLT の成功に向けて高いコミットメントとリーダーシップを示し、日本が支援した SLT の政策研究モジュールについても同様の姿勢を示していた。これによって HCMA のカウンターパートも事業の活動に熱心に取り組むこととなった。これに加え、日本側の関係者も日本の支援パートである SLT の政策研究モジュールの実施に意欲的に取り組んだことも、実施プロセスを促進した要素であった。

3-4 問題点と問題を惹起した要因

(1) 計画内容に関すること

質の異なる支援がひとつの事業に組み込まれたため、支援内容や対象がアウトプット 1 と 2 で異なり、活動内容がそれぞれ独立した形となった。このため、事業の運営が複雑化した。

(2) 実施プロセスに関すること

2013 年 12 月に NAPA が HCMA から分離して内務省の傘下に編入され、これによってアウトプット 1 とアウトプット 2 の関連性がさらに乖離し、実質的に 2 つの事業を運営するような体制となってしまった。この結果事業全体の意思決定プロセスも複雑化し、事業の効率性に影響を及ぼした。また NAPA の組織改編の後、NAPA のトップの交代により NAPA の実施体制が不明確になり、活動の進捗に影響を及ぼした。この点以外にも、ベトナム政

府からの NAPA へのカウンターパート・ファン드가下りず、NAPA の活動の進捗に影響を及ぼした。しかしながら、こうした 2 つの要因にもかかわらず、事業開始 10 ヶ月後から投入した政策研究大学院大学の専門家チームの指導の下 NAPA 教官たちの尽力により、事業終了までのアウトプットの産出には大きな影響を及ぼすには至らなかった。

3-5 結論

事業を通じて、HCMA と NAPA における幹部・公務員の能力開発を促進する枠組みが強化されたといえる。研修政策モジュールの参加者は実施されたモジュールに対して高い満足度を示しており、研修運営管理テキストの作成を通じて HCMA のカウンターパートは研修運営管理の能力も向上した。NAPA の MPP プログラムの策定では、事業期間の前半は活動の進捗が芳しくなかったが、後半は活動が活発化し NAPA では MPP プログラムの策定能力を向上させることができた。したがって、事業期間の終了までに、プロジェクト目標は達成される見込みである。

事業の妥当性は、ベトナムと日本の両政府の方針に合致しているが、事業設計がやや適切性を欠いていたため比較的高いと評価した。事業は所期の目標を達成できるため有効性は高い。事業の効率性は、事業の活動の進捗に影響を及ぼした要因がいくつか特定されたが、事業期間の後半は活動の進捗が加速したため比較的高いと評価した。今日まで多くのポジティブなインパクトが発現しているため事業のインパクトは比較的高いと判断した。持続性は比較的高いと評価したが、NAPA の MPP プログラムの質の確保のための方策や、HCMA による研修運営管理のさらなる能力強化について、いくつか重要な要素が指摘されている。

3-6 提言

上記評価結果に基づき、事業期間内にプロジェクト目標が達成する見込みのため、予定通り事業を終了することを提言する。

■HCMA への提言

(1) SLT によって構築された人的ネットワークを維持すること

SLT はベトナムと日本側の政府高官や関係者の人的ネットワークの形成に貢献してきた。この結果、情報や意見交換のための信頼できる環境が構築されたといえる。今後も、二国間のさらなる協力・協働を推進するために、情報の更新や戦略的な活用により人的ネットワークを強化していくことがおおいに期待される。

(2) SLT（政策研究モジュール）で提供された情報を有効活用すること

HCMA は SLT（政策研究モジュール）における日本人専門家や講師の講義録の編集を行っており、2016 年 3 月までに出版する予定である。HCMA は設定された時期までに講義録の編集作業を終了し、内部承認を得られるように必要な措置を取ることが期待される。編纂された講義録は将来実施される SLT だけでなく、HCMA で実施される研修や研究にも役立つものである。したがって HCMA ではこの講義録の最大限の活用（対象者、内容、方法など）を検討する必要がある。

(3) HCMA の本部および地方校で研修運営管理コースを促進すること

研修運営管理テキストは、カントーとホーチミンキャンパスでの模擬授業実施後に改訂

され、承認される予定である。このテキストを HCMA 本部の他機関（Institutes）や地方校を通じて省政治学校と共有することは、HCMA 全体の研修事業の実施能力の向上に貢献するものである。

(4) 研修運営管理コースにおける計画－実施－評価のマネジメントを実践すること

ToT チームは、試行授業やテキストの改訂を通じてコースの内容を改善するプロセスを学んでいる。こうした経験は、研修運営管理テキストが承認された後も、研修運営管理コースを継続的に改善することに活用できる。研修コースの実施状況をモニタリングすることによってコース内容を定期的改訂することは、研修運営管理の研修をより強化することにつながる。

■NAPA への提言

(1) シラバスと教材の最終化のためのスケジュールを明確化すること

10 科目のシラバスと教材、特に「公共政策の経済」「公共政策の哲学」「シナリオプランニング」では、さらなる内容の改善のため現在も改訂作業中であり、NAPA の MPP プログラムで活用するために 2016 年 3 月の完成を目指している。NAPA は科目ごとに改訂作業と最終化のプロセスとスケジュールを明確にし、作業が滞りなく進むようにすべきである。

(2) MPP カリキュラムの質を確保するための制度整備と方策を明確にすること

2016 年 3 月にシラバスと教材が完成した後、NAPA が検討すべき最重要項目は、策定された MPP プログラムの質を継続的に保証するための制度的な枠組みを構築することである。NAPA は 2017 年に MPP プログラム全体をレビューする計画であるため、これに向けて MPP プログラムの各科目をモニタリングし評価する機関（グループ）を設立し、明確な役割を与え、モニタリングと評価のための必要な措置を検討する必要がある。

(3) MPP プログラムの認知度を向上させるための方策を検討すること

新しく開校された MPP プログラムでは、公務員だけでなく民間企業や学部の新卒生も対象としている。こうした幅広い関係者のプログラムへの理解と評判を促進することが、今後も MPP プログラムを発展させるための重要な要素のひとつである。したがって、NAPA は MPP プログラムの基本計画やカリキュラムをパンフレットとしてまとめるなど、MPP プログラムの認知度を高めるための明確な方策を検討する必要がある。

(4) MPP プログラムを継続的に改善すること

公共政策は、社会の変化と共に常に変化するものである。MPP プログラムの本来の目的は、このような社会の新しい課題に対応できる公共政策を立案し実施するための人材育成を行うことである。MPP プログラムを常に最新かつ一流のプログラムとして維持するために、NAPA は事業で形成された地方や中央のネットワークを通じて社会の動向を捉え、公共政策の課題を分析し、カリキュラムを改訂するための継続的に取組みを行う必要がある。

3-7 教訓

(1) 政府幹部クラス向け協力の重要性

「4-4 インパクト」でも述べたとおり、SLT 実施支援により将来のベトナムの公共政策の中枢を担う人材の育成に貢献したことで、すでに様々な具体的な政策や施策の改善の取り組みが見られている他、日本とベトナム両国の関係強化にもつながっている。特に訪日研修の参加者とは、研修終了後も大使館や JICA 事務所からも継続的に関係を維持することにより、日越の個別の交流・協力事業の促進効果も見られている。当該国との信頼関係をベースにこうした政府幹部クラスを対象にした協力を形成・実施することは、必ずしもどの国でもできることではないが、当該国の内政に深くかかわるガバナンス分野での協力効果の意味はもちろんのこと、日本と当該国との協力関係全般の推進にも大きく寄与するものである。

(2) 大学院プログラム形成のための日本側の支援体制

本事業では新規に MPP プログラムを作成すべく、基本計画からシラバス、10 科目の教材に至るまでの包括的な協力を実施した。支援には高い専門性が求められるが、政策研究大学院大学のアレンジにより科目別の専門の指導教官が配置され、密接な指導・助言があって初めて成果物となって現れた。今回の協力の経験により、こうしたカリキュラムから科目別の教材に至る協力には、科目別の専門性を有する人材を整備し、事業終了まで一貫した指導ができるよう体制整備することが不可欠であることが明確になった。

(3) 複数の組織強化に対するマネジメント

本事業では、開始当初は同一組織であった HCMA と NAPA が途中で分離したため、事業全体の意思決定からカウンターパート・ファンドの配分に至るまで不具合が生じ、事業の実施に負の影響を与えた。政府の組織改編を事前に十分予見することは容易ではないものの、実質的に複数組織の能力強化を目指す案件では、各組織の位置づけや意思決定メカニズムを把握すると同時に、不測の事態による組織改編の際には改めて事業関係者間で意思決定や事業・予算のマネジメントについて合意を形成することが重要である。